

**ALESSANDRA FERNANDES BICHOF**

**BALANCED SCORECARD: UMA CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DOS  
INDICADORES ESTRATÉGICOS – CASO DA NÓRDICA VEÍCULOS S/A  
CONCESSIONARIA VOLVO EM CURITIBA**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná,  
como requisito para obtenção do título de  
especialista em MBA -Auditoria Integral.

Orientador: Blênio César Severo Peixe

**CURITIBA**

**2005**

## PENSAMENTO

*“Existe uma grande diferença entre envolvimento e comprometimento. Quando ocorre um envolvimento, quase sempre é o resultado do acaso, bastando para isto estarmos no lugar certo e na hora certa, ou vice-versa. Quando ocorre um comprometimento, o resultado é uma conspiração universal. O universo passa a ser nosso aliado quando as nossas metas estão alinhadas com a nossa finalidade de vida e nos comprometemos a alcançá-las. Ousando fazer, o poder de realização nos é concedido. A ousadia positiva traz consigo algo mágico, sublime e poderoso. Se nós mudamos, o mundo muda conosco”.*

## AGRADECIMENTOS

Não teria sido capaz de realizar este projeto sem a grande contribuição do departamento de Qualidade da Nórdica Veículos S/A, que me disponibilizou informações, permitido o uso de dados a respeito da Política de Qualidade da empresa. Agradeço especialmente ao meu esposo Marcio, pela compreensão nos momentos de minha ausência no desenvolvimento do projeto. Também sou imensamente grata ao professor e coordenador do curso MBA - Auditoria Integral, Blênio César Severo Peixe, por me incentivar a conhecer este universo tão fascinante que é o sistema gerencial *Balanced Scorecard*, e também me orientar no desenvolvimento desta pesquisa.

## RESUMO

**BICHOF, A.F. Balanced Scorecard – Estudo dos indicadores estratégicos da Concessionária Volvo em Curitiba.** Este trabalho objetiva apresentar o conceito do método de mensuração de desempenho conhecido como *Balanced Scorecard*. Na teoria, apresenta-se de forma genérica, ou seja, de maneira que possa ser implementada em qualquer organização, seja ela pública, privada ou sem fins lucrativos. São apresentadas as formas de implementação do *Balanced Scorecard*, seus indicadores que impulsionam o desempenho empresarial, a utilização destes indicadores como sistema gerencial estratégico e o mapeamento da estratégia para identificação do problema. A intenção é demonstrar que o *Balanced Scorecard* possibilita a quantificação de intangíveis críticos, como informação, pessoas, cultura, e mudar completamente os sistemas de avaliações tradicionais de mensuração de desempenho. Em seguida, é apresentada uma simulação de todas as etapas de implantação do *Balanced Scorecard* na empresa Nórdica Veículos S/A, concessionária Volvo no Paraná, que já possui vários controles baseados principalmente no contrato de franquia com a Volvo do Brasil e as normas de qualidade ISO 9000. Parti-se da missão, visão e objetivos já estabelecidos pela empresa e dá-se prosseguimento às etapas necessárias para a criação do seu mapa estratégico. São mantidas todas as características reais do negócio, no intuito de demonstrar a situação cotidiana da companhia e apresentar soluções baseadas no método proposto. Todo o conteúdo prático é desenvolvido em cima do modelo de administração da empresa Nórdica Veículos S/A. Apresentado de forma que seja possível descrever, alinhar e mensurar ativos intangíveis, obtendo um desempenho incomparavelmente superior aos métodos de avaliação de desempenho até então utilizados. Na conclusão do trabalho, deixa-se claro que a organização tem plena capacidade e ferramentas para a implantação do *Balanced Scorecard*, dentro de um período de tempo proposto no desenvolvimento. Fazer uso desta ferramenta será uma decisão gerencial que pode vir a se transformar no principal sistema gerencial de controle e gestão utilizado.

**Palavra chave:** *BALANCED SCORECARD*, INDICADORES, PLANEJAMENTO ESTRATEGICO.



## ÍNDICE

<b>PENSAMENTO.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISAO DA LITERATURA.....</b>	<b>3</b>
2.1. CONCEITO E ORIGEM DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	3
2.2. CONCEITO DE ESTRATEGIA DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO.....	5
2.2.1. Uma organização orientada para a estratégia.....	5
2.2.2. Quatro perspectivas dentro da estratégia.....	7
2.2.3. Relação de causa e efeito.....	8
2.2.4. Mapa estratégico.....	10
2.3. CONSTRUÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> : O PROCESSO.....	12
2.3.1. Formação das equipes executoras do BSC.....	12
2.3.2. Insumos para o processo de construção do BSC.....	13
2.3.3. Cronograma para a construção do BSC.....	14
2.3.4. Passos necessários para a implementação do BSC.....	15
2.4. NECESSIDADE DE UM ADMINISTRADOR DO BSC NA ORGANIZAÇÃO.....	29
2.5. ESSENCIA DO BSC.....	30
2.5.1. Barreiras na implantação da estratégia.....	30
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>33</b>
<b>4. DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>34</b>
4.1. ESTUDO DE CASO EMPRESA AUTOMOBILISTICA.....	34
4.2 ESTRATÉGIA PARA NORDICA VEICULOS S/A – IMPLANTAÇÃO DO BSC.....	43
4.3. INÍCIO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA BSC.....	43
4.3.1. Formação do “time” de desenvolvimento do BSC.....	44
4.3.3. Passos para implantação.....	50
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>71</b>
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>73</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard* se diferencia de todos os outros modelos de gestão porque pode agregar todos os modelos de controles financeiros e não financeiros que existem, desde que propiciem ao administrador uma forma de indicadores de desempenho.

Desde seu lançamento o conceito *Balanced Scorecard* tem levantado uma grande expectativa da comunidade empresarial. Como em todos os conceitos ou modelos há também muitas dúvidas e opiniões variadas sobre a aplicação prática deste conceito.

É conhecido que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta útil para dirigir as ações estratégicas de uma organização de forma proativa no curto e longo prazo. Sua eficácia está na boa compreensão dos seus fundamentos e na sua aplicação completa, que implica o comprometimento da alta direção da empresa desde o início da sua implantação, e daí por diante, infinitamente, pois o sucesso da estratégia é seu constante acompanhamento.

O principal efeito ou realização desta ferramenta é a sua capacidade de possibilitar aos gerentes o poder de medir todas as operações dentro de uma organização. O fato de que a maioria das empresas faz gestão a partir de valores históricos ou puramente financeiros dão ao *Balanced Scorecard* um status diferente, pois ele abriga no seu conceito a dimensão de avaliação de eventos não-financeiros, e acima de tudo, um acompanhamento dinâmico, fazendo com que tudo na organização passe a ser medido, avaliado e consultado.

Por se apresentar em forma de mapas estratégicos, gráficos de mensuração e indicadores, se torna de fácil compreensão e esclarece seus objetivos. Facilitando sua comunicação a toda a organização. Este seria o princípio fundamental do conceito *Balanced Scorecard*, envolver toda a empresa nas metas propostas e nos resultados alcançados pelo esforço geral.

O propósito deste trabalho é voltado para:

- apresentar a ferramenta *Balanced Scorecard* demonstrando seu conceito e aplicação;
- coletar informações de todas as áreas produtivas da empresa concessionária de veículos pesados, da qual será apresentado um estudo de caso;
- simular os indicadores que impulsionam o desempenho dentro da empresa;
- desenvolver seu *Balanced Scorecard*;
- mapear a estratégia da empresa, criando seu mapa estratégico direcionado.

## 2. REVISAO DA LITERATURA

A revisão da literatura visa apresentar de forma teórica o conceito mais amplo de *Balanced Scorecard* encontrado nos dias atuais, que são descritos de forma clara e de fácil interpretação até mesmo para profissionais de outras áreas, que não as Ciências Sociais Aplicadas. São relatos apresentados por grandes autores como Kaplan e Norton, que contribuíram com toda sua experiência e estudos para a formação de um conceito geral. É apresentado ainda o detalhamento de todos os processos necessários para se atingir a excelência na implantação do sistema BSC.

### 2.1 CONCEITO E ORIGEM DO BALANCED SCORECARD

A quantidade de informações que passam por uma controladoria é algo assustador. Para poder trabalhar com esse material é necessário resumir essa massa, tirando dela as conclusões que ajudam a empresa. A contabilidade agrega as informações em algumas dezenas de categorias que aparecem resumidamente no Balanço e no demonstrativo de Lucros e Perdas. Mas existem outras formas de analisar e resumir informações. Correlações, regressões, médias e tendências são outros tipos de análises que extraem conclusões das mesmas informações. (KANITZ, 1976, p.17).

Assim, como Kanitz conceitou, organizar as informações para uma visão mais gerencial dentro de uma empresa, torna-se nos dias atuais um fator essencial dentro das empresas. Dessa necessidade, surgiram as primeiras idéias sobre um sistema de mensuração eficiente denominado *Balanced Scorecard*.

A década de 90 mostrou a necessidade de acompanhar os planos e estratégias organizacionais através de ferramentas gerenciais adequadas. Surge assim, o *Balanced Scorecard*, concebido na Universidade de Harvard.

O *Balanced Scorecard* baseia-se na formulação de indicadores que estejam diretamente alinhados as estratégias da organização, sobre quatro expectativas: Dos clientes, usuários, sociedade; Financeira; Dos processos internos; Do aprendizado e crescimento. (TCE-PE, 2005, internet)

Trata-se de um Modelo de Gestão desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, onde o objetivo é permitir uma gestão eficaz da performance organizacional tendo como base à visão, missão, política e estratégia da organização, traduzindo-as em indicadores de desempenho. Ao contrario dos métodos tradicionais de gestão, o *Balanced Scorecard* permite sustentar a estratégia da empresa com indicadores financeiros e não-financeiros, possibilitando o equilíbrio entre as perspectivas de Clientes/Sociedade, Finanças, Pessoas e Processos. (SCARPA, 2005, internet)

Conforme ressalta a autora Sandra Figueiredo: As condições da economia atual criam tantos problemas como oportunidades para os profissionais de gestão, especialmente os de controladoria, pois, enquanto muitas empresas estão em declínio e sem possibilidades de crescimento, outras estão criando novas soluções para os problemas dos consumidores que passam pela proposição de novos modelos de mensuração de resultados, como o *Balanced Scorecard*. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2004, p.298).

O *Balanced Scorecard* visa atender uma das grandes preocupações dos gerentes em acompanhar e assegurar que os objetivos da estratégia da empresa serão executados e alcançados. *Balanced Scorecard* deve ser visto como uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa, centradas em indicadores chaves. Cada pessoa na organização deve entender cada aspecto ligado a estratégia, para que o sucesso seja pleno.

## 2.2 CONCEITO DE ESTRATEGIA DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO

A estratégia pode ser vista como o modo pela qual uma organização procura alcançar sua visão e missão. Vem a consistir numa série de metas e objetivos e, envolve pessoas, recursos e processos. De acordo com Michel Porter, a estratégia é definida como um posicionamento único da organização, como uma opção à concorrência e como propostas para aumento de valor, juntamente com iniciativas.

### 2.2.1 Uma organização orientada para a estratégia

Método de gestão empresarial que visa medir, com intuito de controlar a organização, não apenas a parte financeira, mas também o operacional, objetivando unir toda a estratégia da empresa com o controle e a execução de todo o processo administrativo. E por se tratar de medidas de desempenho, os colaboradores se sentirão pressionados, controlados, o que poderíamos chamar de causa e efeito da estratégia. Assim, este sistema simples e eficiente, principalmente implantado gradativamente, procurando sempre atender a visão estratégica da empresa. (Revista CRC, 2004, p.19)

Os ativos intangíveis, realçados pela Contabilidade Financeira, representam aos acionistas, fornecedores, autoridades e demais interessados um estágio de desenvolvimento que nada mais é que a avaliação do Capital Intelectual da Empresa, fruto da aplicação de novas metodologias de mensuração, tais como o *Balanced Scorecard*, sem deixar de colocar em evidência a elaboração do Balanço Social, um dos componentes valiosos dessa avaliação das empresas. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2004, p.299).

“Qual a necessidade da utilização de formas para medição de desempenho?”

Medir a estratégia permite que se confirme ou ponha-se de lado as ações de causa e efeito assumidos, quando se estabeleceu a estratégia. A estratégia está baseada no que a organização acredita que vai criar valor para si. Se isto não ocorre então a suposição em que a estratégia está baseada pode estar errada e então se pode reescrever a estratégia.

No contexto estratégico empresarial, o BSC tem sido utilizado para suportar o acompanhamento da implementação da estratégia da empresa, ou seja, uma vez definido o caminho a ser seguido para alcançar a visão de futuro, o BSC se propõe a gerir esse caminho, provendo às empresas ferramentas de tradução, mobilização, comunicação, alinhamento, controle e gestão da estratégia. (SEDRANI e CAIUBY, 2005, internet)

O *Balanced Scorecard* pode ser visto como parte de um sistema para a implementação e medição da estratégia. O *Balanced Scorecard* em uma Organização Orientada para Estratégia torna-se um programa de mudança e não simplesmente um programa de medição.

O objetivo de qualquer sistema de mensuração deve ser motivar todos os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia da sua unidade de negócios. As empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas. Essa comunicação concentra a atenção de executivos e funcionários nos vetores críticos, permitindo-lhes alinhar investimento, iniciativas e ações à realização de metas estratégicas. Portanto, um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é

aquele que transmite a estratégia através de um conjunto de medidas financeiras e não-financeiras. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.153).

### 2.2.2 Quatro perspectivas dentro da estratégia

Os elementos fundamentais a estratégia dentro de uma organização podem ser classificados em quatro perspectivas para o sucesso estratégico: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

O desempenho financeiro, dever ser encarado como o critério definitivo do sucesso da organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas.

O sucesso com os clientes se mostra como o principal componente da melhora do desempenho financeiro. Além de medir através de indicadores de resultado como satisfação, retenção e crescimento, o sucesso com os clientes, e a perspectiva de clientes define a proposta de valor. A escolha da proposição de valor para os clientes mostra-se como o elemento central da estratégia. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos, aparecem como indicadores de tendência e de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros. Finalmente, os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento se apresentam como indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro.(SYMS–BTS, 2004,P.8)



Como se pode perceber, as quatro perspectivas se inter-relacionam, formando uma cadeia de relações causa e efeito. O alinhamento de todas as perspectivas leva a o sucesso na implementação da estratégia, como cita o Kaplan e Norton:

O modelo das quatro perspectivas para a definição da estratégia de criação de valor da organização fornece às equipes executoras uma linguagem comum para a discussão da trajetória e das prioridades de seus empreendimentos. Os indicadores estratégicos podem ser vistos não como uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. (KAPLAN e NORTON, 2003, p.10).

### 2.2.3 Relação de causa e efeito

O *Balanced Scorecard* foca a organização na estratégia de longo prazo. Esse movimento leva a organização de um sistema de controle de gerenciamento focado no curto prazo para um sistema de gerenciamento estratégico.

Correlacionando as causas dentro das quatro expectativas, tem-se que as finanças permitem um crescimento de receita sustentável e uma gestão estratégica de custos; os processos internos buscam a excelência de desempenhos dos processos chaves e qualidade dos processos; clientes, é necessário criar condições e buscar recursos, trabalhar o clima e motivação; e o aprendizado e crescimento, investir nas capacidades dos funcionários. Com isso, chega-se aos efeitos: nas finanças, os objetivos financeiros representam metas de longo prazo, que geram retornos acima do capital investido na unidade de negócio; os clientes, o executivo tem uma idéia clara de seus segmentos-alvo de clientes e negócios, dispondo um conjunto de medidas essenciais: participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade; os processos internos, os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos

dos acionistas e de segmentos específicos de clientes; e o aprendizado e crescimento, desenvolve-se objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve destacar para obter um bom desempenho. (SYMS – BTS, 2004 p. 11)

É necessário conhecer a imagem que os clientes têm da empresa. Deve-se inicialmente identificar clientes e mercado, suas necessidades, seus anseios, procurando meios de atingi-los. As entidades envolvidas neste processo junto aos clientes procuram desenvolver propostas que lhes permitam o acesso e a manutenção do mercado. Pode-se enumerá-las tal com segue: atributos dos produtos ou serviços; relações com os clientes; imagem e reputação. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2004, p.299).

O *Balanced Scorecard* precisa ser mais do que uma combinação de medidas financeiras e não financeiras agrupadas em quatro perspectivas. Tem que compor e demonstrar a história da estratégia da unidade de negócio. Precisa ser vista como a integração das medidas de resultados com vetores de desempenho através de várias relações de causa e efeito.

Um *Scorecard* adequadamente elaborado deve contar a história da estratégia da unidade de negócios através dessa seqüência de relações causa e efeito. O sistema de mensuração deve explicitar relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. O sistema deve identificar e tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre a relação de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados. Toda medida selecionada para um *Balanced Scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia de relações causa e efeito que comunique o significado da

estratégia da unidade de negócios da empresa. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.155).

#### 2.2.4 Mapa estratégico

O BSC pode ser assumido como um instrumento de mensuração de desempenho que indiquem a realidade da empresa, mostrando onde se deve competir, que clientes deve-se conquistar, o que se precisa fazer para gerar valor aos clientes e acionistas e acima de tudo como se pode identificar e interagir para o crescimento e o aprendizado das pessoas que compõem a organização.

Deve-se compreender e utilizar estas ferramentas em conjunto com outras e de maneira integrada para maximizar os lucros e criar valor, dando o retorno para toda a organização.

Assim, com o BSC, a empresa explicita qual é a sua estratégia de relacionamento com os clientes, traduzindo de forma balanceada os objetivos estratégicos relacionados ao mercado e aos clientes, a proposta de valor da empresa (identificação dos atributos valorizados pelos clientes e definição de quais desses atributos a empresa irá focar para ter vantagem sobre seus concorrentes), indicadores de acompanhamento, metas de longo prazo e projetos que garantam que a organização se movimente em busca da sua visão de futuro. (SEDRANI e CAIUBY, 2005, internet)

Quando se alinha estas quatro premissas, se resume toda a estratégia. O sucesso fica dependendo da visualização clara do destino a qual se quer chegar.

Cada uma das premissas deve ser incorporada em cada perspectiva, e o diagrama das relações causa e efeito entre os objetivos estratégicos pode ser chamado de mapa estratégico.

Todos os processos organizacionais devem ser alinhados para cumprir a proposição de valor diferenciadora. Os mapas estratégicos das organizações devem seguir essa recomendação. Os objetivos estratégicos das perspectivas dos processos internos e de aprendizados e crescimento não podem ser otimizados individualmente. É preciso que sejam integrados e alinhados para cumprir a proposição de valor subjacente à estratégia da organização. (KAPLAN e NORTON, 2003, p.327).

O BSC permite um processo de gerenciamento estratégico efetivo para correlacionar o aprendizado operacional com o aprendizado estratégico.

O emprego do mapa estratégico proporciona a capacidade de continuamente testar hipóteses. Essa flexibilidade permite que a organização acompanhe o ambiente externo. A capacidade de mudança rápida é particularmente útil para organizações que estão em setores de rápido crescimento e transformação.

Um mapa estratégico bem construído deve mostrar os inter-relacionamentos entre os processos internos da organização e os ativos intangíveis que criam vantagem competitiva sustentável. A estratégia, conforme a teoria de Michael Porter, será mais bem-sucedida quando um conjunto de atividades integradas e alinhadas crie condições para que a empresa ofereça proposição de valor superior à dos concorrentes. (KAPLAN e NORTON, 2003, p.354).

## 2.3 CONSTRUÇÃO DO BALANCED SCORECARD: O PROCESSO

“A organização deveria fazer sozinha ou contratar alguém para fazer isto?”

A organização pode escolher aquilo que melhor se adapta a sua cultura. Esse processo necessita da participação de varias pessoas cujo tempo tem um valor altíssimo. Com tanto em jogo, o Gerente de Projeto do BSC deve tentar selecionar o melhor pessoal para integrar o time.

Identificar os indicadores que mais mostrarão a intenção que a empresa tem com o *Balanced Scorecard* e, para cada indicador, descobrir as fontes de informações necessárias e como usá-las. Ao final, deve ser elaborado um documento que transmita as intenções e o conteúdo do *Balanced Scorecard* a todos os funcionários da unidade de negócio em questão. A contabilidade deve auxiliar na implementação do *Balanced Scorecard* na melhor forma de mensurar tais indicadores, como o intuito de ser uma importante ferramenta de controle da organização.(REVISTA CRC, 2004, p.19)

A metodologia para a construção do *Balanced Scorecard* pode ser formado de seis passos, constituídos em: traduzir a visão estratégica; identificar os temas chave que conduzem a estratégia; construir os vínculos estratégicos; determinar indicadores e metas; selecionar iniciativas prioritárias; e plano de implementação.

Existem vários pontos de retroalimentação entre os seis passos, constituindo desta forma um sistema altamente dinâmico.

### 2.3.1 Formação das equipes executoras do BSC

O desenvolvimento do processo do BSC necessita a formação e envolvimento de três equipes: Equipe de Desenvolvimento, que precisa reunir-se e iniciar o trabalho no

processo de desenvolvimento do BSC, gerente do projeto do BSC faz parte desta equipe e irá liderá-la; Equipe de Liderança, que fornece comando, endosso e visão para o projeto. É importante que este grupo forneça uma visão clara da estratégia da empresa, uma vez que o BSC estará alinhado a mesma; e Sub-Equipes / Equipes de Indicadores, permitem a integração de dados funcionais específicos ao processo do BSC. Essas equipes podem vir de múltiplas áreas funcionais e elas poderão fornecer os dados detalhados para alimentar o *Scorecard*.

### 2.3.2 Insumos para o processo de construção do BSC

Os insumos para o processo de construção do BSC podem variar muito, pois dependem em particular do setor de atuação, do segmento de mercado e do tipo de empresa. Podem ser informações da empresa (internas), plano estratégico, plano financeiro, plano para recursos humanos, segmentação de clientes, plano de qualidade, informações do setor (externas), tendências, concorrência, desafios ou oportunidades. (SYMS–BTS, 2004, p. 15).

Essas informações enfocam um ou outro elemento estratégico dentro da organização. Todavia, quase nunca elas são coordenadas para atingir um objetivo comum. O processo de construção do BSC começa a sintetizar esses planos em uma única estratégia totalmente coesa.

### 2.3.3 Cronograma para a construção do BSC

Neste ponto a equipe de desenvolvimento pode estabelecer um cronograma de atividades com o propósito de iniciar o processo de implementação do *Balanced Scorecard*.

Deve-se começar marcando uma reunião inicial onde a alta administração será entrevistada com o intuito de definir a visão estratégica, primeiro passo na implantação do BSC.

Esse cronograma pressupõe que a unidade de negócios já formulou sua estratégia e tem acesso a pesquisas de mercado e de clientes para orientar decisões relativas à segmentação de mercado e às propostas de valor a serem apresentadas aos clientes em segmentos específicos. Se a unidade de negócios tiver que realizar uma análise estratégica de seu setor para poder fazer opções fundamentais de estratégias de mercado, produto e tecnologia, ou se tiver que realizar pesquisas de mercado mais detalhadas, o cronograma será estendido pelo tempo exigido por estas tarefas. Ao final do cronograma do projeto, os executivos e gerentes da unidade de negócios deverão ter esclarecido e chegado a um consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos para as quatro perspectivas, definidas em plano de implantação destinado a consolidar o *scorecard*, incluindo, talvez, novos sistemas e responsabilidades para a captação e comunicação dos dados *scorecard*, além de compreenderem bem os processos gerenciais que serão alterados em consequência da posição central que os indicadores do *scorecard* passaram a ocupar nos sistemas gerenciais da organização (KAPLAN e NORTON, 1997, p.324).

#### a) Processo de entrevistas

A maior parte das informações definidas e documentadas nos primeiros três passos são coletadas a partir de entrevistas. Como insumo, os membros da equipe de desenvolvimento reúnem, analisam e sintetizam toda a documentação estratégica necessária. Esta equipe então organiza e facilita as entrevistas estruturadas junto à liderança.

Através do processo de entrevistas, os membros da equipe de desenvolvimento irão documentar a visão estratégica da organização (com as respectivas metas de longo prazo); os temas estratégicos; e os objetivos ligados a cada tema e as quatro perspectivas do BSC.

O arquiteto (o administrador do BSC) marca e realiza uma reunião com a equipe da alta administração para dar início ao processo de geração de consenso em relação ao *scorecard*. Durante o *Workshop*, o arquiteto facilita um debate de grupo sobre as declarações de missão e estratégia, até que seja alcançado um consenso. O grupo passa então a responder à pergunta: "Se eu for bem-sucedido na minha visão e estratégia, de que maneira o meu desempenho será diferente para os acionistas, para os clientes, para os processos internos da empresa e para a minha capacidade de crescer e melhorar?" Cada perspectiva é alocada de forma seqüencial. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.318).

#### 2.3.5 Passos necessários para a implementação do BSC

##### 1) Primeiro passo - Definir a Visão Estratégica (Visão de futuro)

O início do processo BSC pode ser um refinamento e validação da visão organizacional, destino ou estratégias declaradas e previamente desenvolvidas. Este



seria o momento de estabelecer uma direção para a organização. Não necessariamente definindo o caminho a ser percorrido, mas sim, validando e clareando a visão existente da organização.

Uma visão estratégica para guiar todas as atividades associadas à construção do BSC precisa ser utilizado. Uma boa declaração de visão estratégica pode ir à essência do negócio, todos os acionistas concordam e dão apoio e não contém “frases de efeito”.

#### a) Métodos para visualização da visão estratégica

Segundo artigo publicado na Revista CRC, ano 29, nº 140, o *Balanced Scorecard* apresenta-se como um importante instrumento de gestão para todos os tipos de organização que têm por objetivo se antecipar aos concorrentes, oferecendo maior qualidade de serviços aos clientes e melhorando os aspectos internos da organização.

O resultado deve ser claro, amplamente compartilhado e aprovado, retratando onde a organização deseja estar dentro de 3 a 5 anos, no mínimo.

A formulação da estratégia e a atualização dos temas estratégicos constituem uma orientação hierárquica para os chefes das divisões operacionais. Durante esse processo, a alta administração pode tanto iniciar o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* associado a um novo plano de longo prazo, quanto atualizar a estratégia todos os anos.(KAPLAN e NORTON, 1997, p.293).

#### 2) Segundo passo - Identificar temas chave que conduzam a estratégia

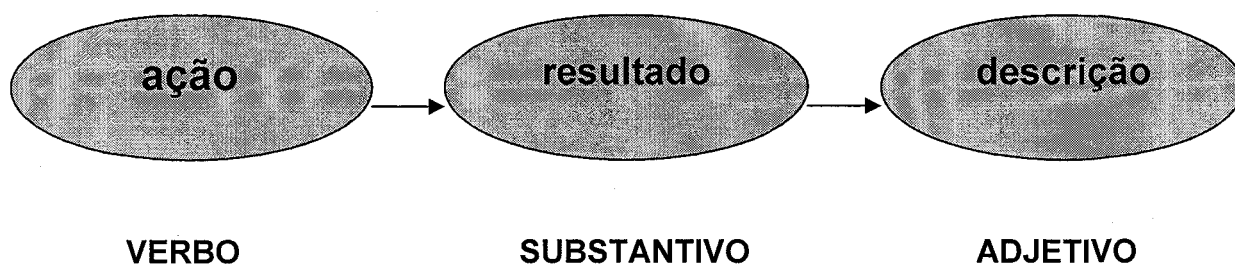
Os temas estratégicos são os grandes “pilares da estratégia”, pois auxiliam a organização a estabelecer foco no alcance da Visão.

Para onde vamos? A visão: “Queremos dominar o Mercado.” Como? Através de um enfoque em eficiência de custos e elevada qualidade, investindo em novas tecnologias. Em que dimensões devemos procurar a excelência? Seguidamente, são identificados os Fatores Críticos de Sucesso para cada dimensão do *Scorecard*, que por sua vez são monitorizados através dos indicadores de desempenho. A utilização de indicadores permite a definição de metas concretas alinhadas com a estratégia da organização. Por forma a atingir as metas são definidas responsabilidades e identificados planos de ação. (COSTA, 2001, p.5)

Os temas estratégicos incluem um fluxo de objetivos correlacionados e podem envolver todas as quatro perspectivas do negócio.

### 3) Terceiro passo - Construindo os Vínculos estratégicos (mapa estratégico)

Os objetivos são declarações de ações que esclarecem como implementar a estratégia. São um conjunto de prioridades que se inter-relacionam e convergem na estratégia.



Modelo de ação da estratégia – Fonte: Balanced Scorecard Collaborative, Inc, (2004 p1-15) Adaptada pela autora.

Um objetivo, como demonstrado na figura acima, inclui um substantivo com um adjetivo que descreve este substantivo. Os objetivos devem ainda ter um verbo ou advérbio que descreva a ação.

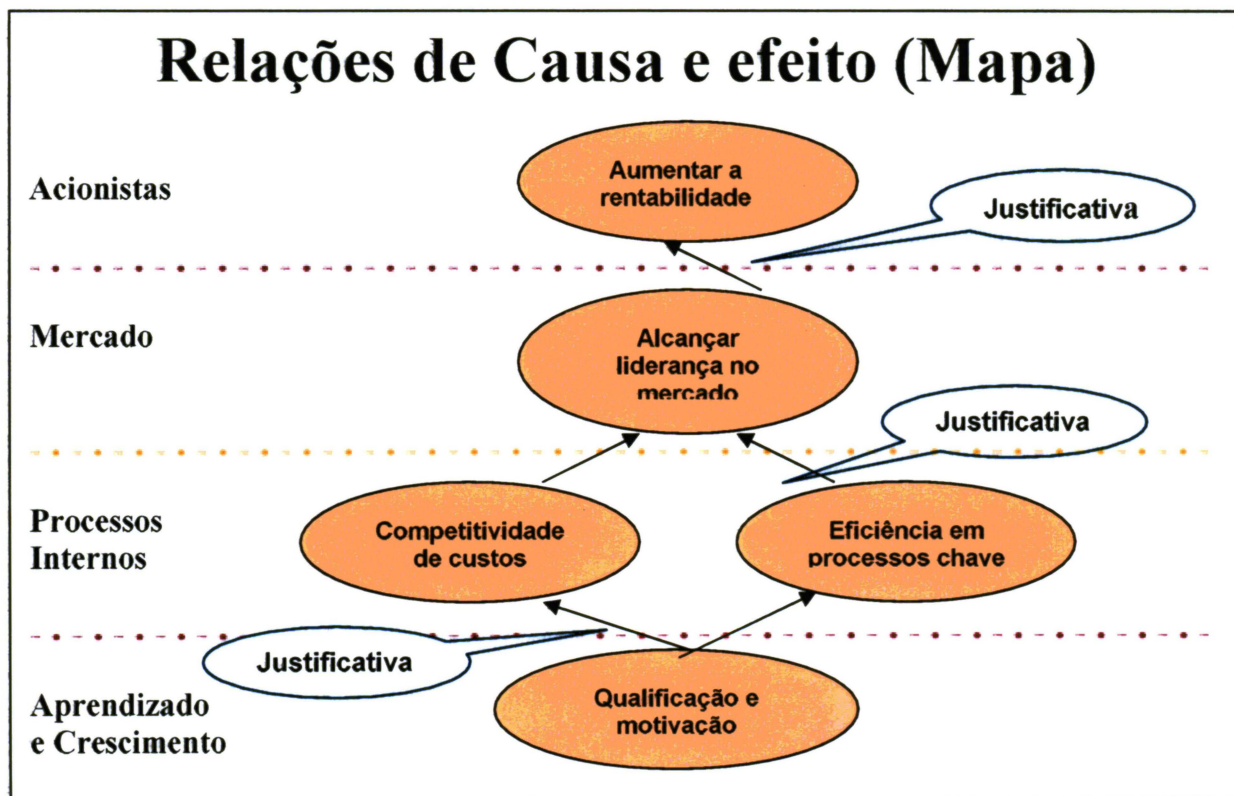
O *Balanced Scorecard* procura dentro das organizações, ao medir os indicadores desempenho, atender a quatro enfoques da gestão estratégica: o financeiro, que trata do objetivo de toda a organização, o lucro; o do cliente que perceberá a agilidade e pontualidade das entregas dos pedidos, no qual

podemos observar a lealdade e fidelidade dos mesmos; o dos processos do negócio, no qual podem estabelecer diversos indicadores, que medirão qualidade e ciclo dos processos; e finalmente o do aprendizado e crescimento do qual se ocupará com o mais importante recurso, o humano, que deverá medir a capacitação das pessoas ao executarem o processo. (REVISTA CRC, 2004, p.19)

#### a) Relações de Causa e Efeito entre os objetivos

As relações de causa e efeito demonstram se os objetivos estratégicos traduzem a estratégia e a visão de maneira integrada, se há relacionamentos conflitantes entre objetivos estratégicos, se há consistência dos objetivos estratégicos entre as quatro perspectivas e como a estratégia pode ser comunicada como um conceito integrado.

Requerimentos de adaptação na estratégia.



Modelo relações causa e efeito – Fonte: Balanced Scorecard Collaborative, Inc, (2004 p1-18) Adaptada pela autora.

O mapa estratégico pode basear-se em alguns princípios fundamentais:

a) Divisões da estratégia

a-1) A estratégia equilibrando forças - Os investimentos em ativos intangíveis para aumentar receita a longo prazo não raro conflitam com o corte de custos para melhorar o desempenho financeiro a curto prazo. O principal objetivo das organizações do setor privado é a promoção do crescimento sustentável do valor. O ponto de partida da descrição da estratégia é equilibrar e articular os objetivos de curto prazo de redução de custos e de melhoria da produtividade com o objetivo de longo prazo de aumento lucrativo da receita.

a-2) A proposição de valor diferencial ao cliente – Que são: baixo custo total, liderança do produto, soluções completas para os clientes e aprisionamento. Criação de valor por meio de processos internos – Divididos em quatro agrupamentos: gestão operacional, gestão de clientes, inovação e regulatório e social.

a-3) A estratégia como temas complementares e simultâneos – As estratégias devem ser balanceadas, incorporando pelo menos um tema estratégico de cada um de seus quatro grupamentos de processos internos.

a-4) O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis - Classificados em três categorias: capital humano, capital da informação e capital organizacional.

b) Atribuição de valor

Uma organização estará criando valor aos acionistas, quando conseguir superar todos os custos e despesas incluindo-se o custo de oportunidade do capital próprio, podendo assim observar que dessa forma a organização

estaria acrescentando riqueza ao patrimônio, sendo reconhecido hoje este acréscimo de valor à organização como goodwill.(REVISTA CRC, 2004, p.19)

A atribuição de valor requerida pelos clientes atuais e futuros viabiliza entender quais são os seguimentos de mercado onde a empresa atua e quais poderiam ser os grandes planos de ação para atingir os requerimentos destes clientes. Também uma eventual identificação de novos segmentos de atuação ou novos critérios para segmentar os atuais clientes, e ainda, a definição estratégias ou planos de ação comuns para segmentos ou grupos de clientes que apresentem os mesmos requerimentos.

Até o final do *workshop*, a equipe executora terá identificado de três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada para cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo. Após a reunião, o arquiteto preparará e distribuirá um documento sintetizando as conclusões, e relacionará a composição e liderança dos sub-grupos.(KAPLAN e NORTON, 1997, p.319).

#### 4) Quarto passo - Determinar Indicadores estratégicos e Metas

a) Indicadores estratégicos - Determinar indicadores deve ser uma atividade predominante na construção do *Balanced Scorecard*.

Definição de indicador: "Aquele que indica, demonstra, revela, expõe, torna aparente, denota".

Indicadores podem ser de valor monetário, números absolutos, índices, avaliações, *ranking* ou porcentagens. O importante é selecionar o indicador

e formato que melhor se encaixe aos objetivos da empresa. “O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o *scorecard* é a identificação dos indicadores que melhor comunicarem o significado da estratégia. Como cada estratégia é única, cada *scorecard* deve ser único e conter vários indicadores únicos” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.320).

#### b) Objetivos dos Indicadores Estratégicos

b-1) Motivação Organizacional – Indicadores funcionam como ferramentas que conduzem ao comportamento desejado. Dão aos indivíduos o direcionamento que precisam para atingir a estratégia da organização. As pessoas respondem ao que é comunicado, não ao que é esperado.

b-2) Avaliação da Estratégia e do Aprendizado Estratégico – gestores utilizam indicadores estratégicos para testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos. Os indicadores mostram a relação entre os objetivos estratégicos e são um teste permanente da validade da estratégia.

Mesmo que possam ocorrer muitas objeções ao desenvolvimento e a utilização de indicadores em uma organização, os indicadores ajudam a motivar a organização em direção a sua visão estratégica. Os indicadores podem comunicar aos indivíduos de forma mais precisa os objetivos e a estratégia da organização.

Neste passo da construção do BSC a Equipe de Desenvolvimento pode alocar diferentes Sub-equipes para ajudar na definição de indicadores. É fundamental alocar os recursos adequados nas Sub-equipes, tipicamente, especialistas funcionais com grande visibilidade interna. “Embora a maioria dos *scorecards* lance mão, em grande parte, dos indicadores essenciais de

resultado, a arte de definir indicadores está nos vetores de desempenho. Estes são os indicadores capazes de fazer com que as coisas aconteçam, e que permitem a obtenção dos resultados esperados” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.320).

### c) Tipos de indicadores estratégicos – Resultado e Tendência

c-1) Indicadores de Resultado – Podem ter como propósito manter o foco nos resultados de desempenho ao final de um período ou atividade. Seus pontos fortes seriam geralmente objetivos e facilmente capturados. Têm ainda as considerações, ou seja, os indicadores de resultado refletem sucessos do passado, e não atividades e decisões atuais. Podem basear-se no desempenho ao final de um período ou atividade.

c-2) Indicadores de Tendências – Poder ter o propósito de se o indicador que intermedia processos, atividades e comportamentos. Seus pontos fortes seriam preditivos por natureza, pois permitem que as organizações ajustem os comportamentos ao desempenho. Suas considerações seriam as que direcionam para uma conclusão, mas não sendo conclusivos por si só.

### “Qual a Relação de Causa e efeito entre os Indicadores Estratégicos?”

Os indicadores estratégicos poderiam manter a mesma relação de causa e efeito existente entre os objetivos, ou seja, preservar a mesma coerência que embasa a hipótese estratégica existente no Mapa.

Todo indicador estratégico pode ser detalhado, considerando-se as informações: definição, intenção do indicador ou o que se pretende medir; fórmula de cálculo: como ele deve ser calculado; unidade de medida: %, R\$, US\$/ton, Numero, m<sup>3</sup>/dia, etc; critério de acompanhamento: dado do período,

acumulado do ano, etc; periodicidade, periodicidade de medição do indicador – anual, mensal, semestral, etc; responsável pela disponibilização do dado, área que irá apurar o dado; e status do indicador: disponível ou não disponível; data para disponibilização do indicador: cinco dias após a medição, 10º dia útil de cada mês, julho e dezembro de cada ano, etc.(SYMS–BTS, 2004, p.21)

Seria recomendável que estes itens fizessem parte de um formulário para detalhamento do indicador, por ser uma ferramenta para capturar informações necessárias para a implementação dos indicadores.

Um segundo *workshop* envolvendo a equipe da alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio, debate a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores experimentais da organização para o *scorecard*. O resultado dos subgrupos deve ser apresentado pelos executivos integrantes dos subgrupos, nunca pelo arquiteto ou por consultores internos ou externos do subgrupo. As apresentações ajudarão a criar a sensação de “posse” dos objetivos e indicadores, e comprometimento com todo o processo de desenvolvimento do *scorecard*. Os participantes, seja numa sessão plenária ou em grupos de trabalho, comentam os indicadores propostos e começam a desenvolver um plano de implementação. Uma boa meta para este segundo *workshop* será a capacidade de elaborar, no final, uma brochura que comunique as intenções e o conteúdo do *scorecard* a todos os funcionários da unidade de negócios. Um objetivo secundário seria incentivar os participantes a formular objetivos de superação para cada um dos indicadores propostos, inclusive os índices de melhoria desejados. Dependendo do tipo de indicador e da filosofia da organização em relação ao estabelecimento de metas, pode ser empregada uma série de abordagens – do *benchmarking* à velocidade da mudança – para especificar metas a serem alcançadas nos três a cinco anos seguintes.(KAPLAN e NORTON, 1997, p.321)



#### e) Definição de Metas

As metas podem ser definidas com base nos indicadores já desenvolvidos. As funções das metas são: estabelecer e comunicar o nível esperado de desempenho à organização; possibilitar que os indivíduos compreendam qual é a sua contribuição à estratégia geral da organização; e concentrar as atenções da organização em melhorias.

As metas ajudam a organização a estabelecer o nível esperado de desempenho, pois a maior parte dos departamentos/indivíduos consegue dar foco as suas atividades quando lhes é dado um objetivo quantificável.

Ao falar sobre motivos, é importante lembrar que as pessoas têm muitas necessidades, todas elas em constante competição pelo seu comportamento. Ninguém tem exatamente a mesma proporção ou intensidade dessas necessidades. Algumas pessoas são impulsionadas principalmente pelo dinheiro, outras estão preocupadas basicamente com a segurança, e assim por diante. Se bem que tenhamos que reconhecer diferenças individuais, isso não significa que, como administradores, não possamos fazer algumas previsões sobre os motivos que em dado momento parecem mais importante que outros para os nossos empregados. Segundo Maslow, os motivos predominantes são aqueles que ainda não estão satisfeitos. Uma pergunta importante a ser respondida pelos administradores é: o que os trabalhadores realmente desejam do seu trabalho? (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.51)

As metas servem como vínculo entre os desejos dos colaboradores, do departamento, da estratégia e os objetivos da organização. A maioria dos indivíduos

não sabe como podem contribuir especificadamente para o sucesso da organização e de sua estratégia. As metas podem ajudar a comunicar a maneira como os departamentos/indivíduos podem contribuir diretamente para o alcance da visão estratégica da organização.

As metas podem colaborar ainda, em concentrar as atenções da organização em melhorias. A simples definição de um indicador pode dizer como deve ser avaliado o desempenho, mas não comunica o nível esperado de melhoria necessário para se alcançar à estratégia.

Metas de longo prazo são ambições de desempenho futuro relacionados com a visão estratégica da organização. São estabelecidas tipicamente dentro de um intervalo de tempo apropriado para a estratégia (3 a 5 anos). Elas ajudam a organização a manter seu foco em uma estratégia de longo prazo, ao mesmo tempo em que trabalha em direção a necessidades de melhoria de prazo mais curto. A meta de longo prazo pode identificar áreas nas quais a organização pode necessitar de mudanças e melhorias mais intensas. Ela comunica à organização as necessidades de mudanças ou o tamanho desta mudança. (SYMS–BTS, 2004, p. 30)

As metas das perspectivas de aprendizado e crescimento, internas e de clientes não se vinculam estatisticamente às metas financeiras. O BSC trabalha pra alavancar as poucas metas críticas.

Ao estabelecer metas pode ser importante lembrar-se do relacionamento entre elas. Estabelecer uma meta de modo inadequado pode causar efeitos variados sobre outras metas. As metas deveriam ser mutuamente compatíveis.

Uma equipe, em geral composta pelos líderes de cada subgrupo, formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *scorecard*. Esse plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o *Balanced Scorecard* a toda a organização e incentivando e facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível para as unidades descentralizadas. Em consequência desse processo, poderá ser desenvolvido um sistema de informações executivas inteiramente novo que vincule as métricas de alto nível das unidades de negócios ao chão-de-fábrica e às medidas operacionais de cada local. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.322)

#### 5) Quinto passo - Selecionar iniciativas prioritárias

O inventário, mapeamento e priorização de iniciativas são realizados antes do plano de implementação. Isso permite que a organização alinhe recursos (pessoal, tempo, capital, equipamento, etc) em relação ao destino estratégico definido no processo de construção do BSC.

O BSC funciona como uma ferramenta de integração e aperfeiçoamento das iniciativas atualmente existentes em uma organização. Não se busca excluir programas existentes na organização, mas sim utilizar e integrar esses programas ao *Balanced Scorecard*. O BSC pode vir a ser um sistema abrangente que habilitará uma organização a compreender as iniciativas existentes e canalizá-las na direção de uma visão estratégica definida.

Os objetivos, indicadores, metas e iniciativas trabalham em conjunto para alcançar a visão estratégica: os objetivos articulam os componentes da estratégia; os indicadores e as metas acompanham o progresso em relação ao alcance da estratégia além de comunicar qual é a dimensão da mudança;

as iniciativas ajudam a aproximar o diferencial entre o desempenho atual e o desempenho desejado. (SYMS–BTS, 2004, p.33)

As iniciativas são geralmente projetos relacionados aos diferenciais de desempenho ou desafios estratégicos. É importante que o foco das iniciativas esteja no alcance dos objetivos. Ao longo do tempo, elas contribuem para o atingimento de metas.

As iniciativas geralmente não são relacionadas aos objetivos da perspectiva financeira. No mapa estratégico os objetivos financeiros são os grandes efeitos, desta forma, tudo se conectará a esta dimensão. As iniciativas impactam, sobretudo em objetivos das dimensões de aprendizado e crescimento, processos e clientes.

#### e) Processo para priorizar as iniciativas

Depois de analisar o impacto das iniciativas nos objetivos estratégicos, realizar as análises de porte e escala e dependência, pode-se então, dar início ao processo de priorização, que requer criar um critério (atribuição de peso/pontuação) para ser utilizado na avaliação das iniciativas estratégicas; criar um formato padrão para revisar as iniciativas estratégicas para priorização; e avaliar e priorizar as iniciativas estratégicas utilizando o critério citado.

O processo do BSC guia a definição e priorização de iniciativas é uma ferramenta poderosa para organizações no mundo todo. O mapeamento das iniciativas mostrará o alinhamento dos objetivos com os projetos que estão em andamento. Este processo permite que todos na organização entendam e analisem se a organização está “injetando dinheiro onde ele realmente é necessário”. (SYMS–BTS, 2004, p. 11)

## 6) Sexto passo - Plano de Implementação

Esse deve ser o último passo para a construção do *Balanced Scorecard*. Uma importante tarefa inicial de implementação seria a operacionalização dos dados existentes resultando dos passos anteriores ao processo. Esta seria uma responsabilidade do gerente de equipe de desenvolvimento e de liderança.

A equipe executora se reunirá uma terceira vez para chegar à decisão final sobre a visão, aos objetivos e aos indicadores desenvolvidos nos dois primeiros *workshops*, e para validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação. O *workshop* executivo também identificará programas de ação preliminares para alcançar metas. Esse processo normalmente termina com o alinhamento das várias iniciativas de mudanças da unidade aos objetivos, indicadores e metas do *scorecard*. Até o final do *workshop*, a equipe executora deverá chegar a um acordo em relação a um programa de implementação que terá por objetivo comunicar o *scorecard* aos funcionários, integrar o *scorecard* à filosofia gerencial, e desenvolver um sistema de informações que sustente o *scorecard*. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 322)

### a) Criação de plano de implementação

Alguns elementos podem ser críticos para o sucesso do BSC. Os mais usualmente encontrados em implementações de sucesso são: a responsabilidade, para temas, objetivos, indicadores e iniciativas do BSC; o gerenciamento de relatórios e revisões do BSC - Revisões para “aprender e não controlar”; o aprendizado estratégico - De planejamento estratégico para Gerenciamento Estratégico; e o desdobramento, ou seja, desenvolver BSC's

para unidades de negócios estratégicos e unidades de serviços.( SYMS–BTS , 2004, p. 36)

#### b) Gerenciamento de relatórios – sistema de reporte

A comunicação através de relatórios de reporte mostra-se umas das mais importantes fases da implementação do *Balanced Scorecard*. Uma atitude séria na construção de um sistema de relatórios pode tratar menos de tecnologia e mais de cultura. Talvez seja necessária uma mudança no estilo dos gerentes da organização.

## 2.4 NECESSIDADE DE UM ADMINISTRADOR DO BSC NA ORGANIZAÇÃO

Depois de discutir a base conceitual para o BSC, dever-se-ia iniciar o processo para prepará-lo e executá-lo, e as implicações para a sua implementação. Dentro deste contexto, fica bem clara a importância do compromisso da liderança e de outros participantes do processo. Além disso, o BSC precisa ter um administrador empenhado. O administrador do BSC pode ajudar a garantir tanto um suporte inicial como contínuo, pois as pessoas temem mudanças, se aborrecem, e com isso os projetos perdem impulso. (SYMS–BTS , 2004, p. 37)

Projetos de desenvolvimento do BSC não terão êxito sem um compromisso contínuo. Pois as pessoas temem mudanças, se aborrecem, e com isso os projetos perdem impulso.

## 2.5 ESSÊNCIA DO BSC

O BSC não é uma ciência, mas é bem mais que arte.

A formulação de grandes estratégias é uma arte, e sempre será assim. Mas a descrição da estratégia não deve ser uma manifestação artística. A

capacidade de desenvolver a estratégia de maneira mais disciplinada aumenta a probabilidade de êxito em sua implementação. Os mapas estratégicos ajudam a organização a visualizar suas estratégias de maneira coesa, integrada e sistemática. Frequentemente expõem lacunas na estratégia, possibilitando que os executivos adotem ações corretivas antecipadas. Também é possível usar os mapas como fundamento de sistemas gerenciais capazes de ajudar a organização a implementar com eficácia e rapidez seus programas de crescimento. A estratégia implica movimento da organização de sua atual posição para outra no futuro desejável, mas incerta. Como a organização nunca esteve neste futuro, a trajetória para esta incógnita consiste de uma série de hipóteses interligadas. O mapa estratégico explica estas relações de causa e efeito, de maneira a torná-las explícitas e sujeitas a testes. Assim, o fator crítico na implantação da estratégia é fazer com que todos na organização compreendam com clareza as hipóteses subjacentes, de modo a alinhar todos os recursos e unidades organizacionais com essas hipóteses, testá-las continuamente e utilizar os resultados para as adaptações necessárias. (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 123)

### 2.5.1 Barreiras na implantação da estratégia

Nove em cada dez organizações falham na implementação da estratégia, pois existem quatro grandes barreiras para o sucesso dessa implementação:

Barreira da visão – Lamentavelmente, na maioria das organizações somente 5% dos colaboradores do nível operacional entendem a estratégia da sua companhia.

A primeira barreira à implantação estratégica ocorre quando a empresa não consegue traduzir sua visão e sua estratégia de forma compreensível e factível. Quando existem divergências fundamentais entre a maneira como as nobres declarações de visão e missão são traduzidas em ações, a

consequência é a fragmentação e a subotimização das iniciativas. O executivo principal e sua equipe não conseguiram chegar a um consenso quanto ao que a visão e a estratégia realmente significam. Na falta de clareza, os diversos grupos seguem agendas diferentes – qualidade, melhoria contínua, reengenharia, *empowerment* – segundo suas próprias interpretações de visão e estratégia. Suas iniciativas não são integradas nem cumulativas, visto que não estão associadas de forma coerente a uma estratégia global. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 200)

Uma outra dificuldade é a barreira das pessoas - As pessoas criam obstáculos para executar uma estratégia porque a maioria não tem seus objetivos pessoais correlacionados com os objetivos da organização.

A segunda barreira surge quando as exigências de longo prazo da estratégia da unidade de negócios não são traduzidas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos. Neste caso, o foco do desempenho dos departamentos continua a ser o cumprimento dos orçamentos financeiros estabelecidos como parte do processo tradicional de controle gerencial. E as equipes e os indivíduos integrantes dos departamentos têm suas metas vinculadas à consecução de metas departamentais táticas e de curto prazo, em detrimento da criação de capacidades que permitam a realização de metas estratégicas a prazos mais longos. Esta barreira talvez possa ser atribuída ao fato de os executivos de recursos humanos não agirem como facilitadores do alinhamento das metas dos indivíduos equipes aos objetivos da organização como um todo. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 202)

Muitas vezes o que se torna um empecilho é a barreira dos recursos, que ocorre quando a organização não aloca tempo, energia e capital aos processos que ela identificou como cruciais à sua estratégia.



A terceira barreira à implementação da estratégia é a falta de alinhamento dos programas de ação e da alocação de recursos às prioridades estratégicas de longo prazo. Atualmente, muitas organizações adotam processos separados para o planejamento estratégico e ornamentação (anual) em curto prazo. A consequência é que os fundos e as alocações de capital discricionárias raramente estão relacionados às prioridades estratégicas. As grandes iniciativas – como reengenharia – são tomadas com pouco sentido de prioridade ou impacto estratégico, e as revisões mensais e trimestrais se preocupam em explicar as divergências entre as operações reais e as operações orçadas e não com o progresso das metas estratégicas. A falha nesse caso pode ser atribuída conjuntamente aos vice-presidentes de planejamento estratégico e financeiro por não verem a necessidade de integração de suas iniciativas, preferindo o cumprimento de suas agendas funcionais independentes. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 202)

Uma das razões mais básicas que fazem com que as organizações falhem na implementação de sua estratégia seria a falta de foco da gerência.

A última barreira à implementação da estratégia é a falta de *feedback* sobre como a estratégia está sendo implementada, e seus resultados. A maioria dos sistemas gerenciais de hoje fornece *feedback* apenas sobre desempenho operacional em curto prazo e a maior parte desse *feedback* está relacionada às medidas financeiras, normalmente estabelecendo uma comparação entre os resultados reais e os orçamentos mensais e trimestrais. Pouco ou nenhum tempo é dedicado ao exame dos indicadores da implementação e do sucesso da estratégia. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 204)

### 3. METODOLOGIA

A proposta do trabalho é um estudo de caso a ser desenvolvido na empresa Nórdica Veículos S/A, uma concessionária Volvo em Curitiba.

Foram observados os conceitos da empresa, sua política de qualidade e sua estratégia, a fim de criar um modelo de simulação do *Balanced Scorecard* passível de uma futura utilização por parte da direção da empresa. Nesta fase, foi utilizada toda e qualquer informação não sigilosa que veio a ser necessária ao desenvolvimento da simulação, como: organograma institucional; detalhamento de funções nas diversas áreas da companhia; missão, visão e objetivos da empresa.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida principalmente através das obras consagradas sobre *Balanced Scorecard* dos autores Kaplan e Norton, bem com outros diversos títulos de outros autores, artigos, sites e revistas voltados para os conceitos e aplicação do método BSC.

A metodologia científica adotada foi baseada nos princípios adotados na obra de Marina de Andrade Marconi, no trabalho publicado na internet pelo professor Waldemar Neto, que apresentou o tema “Metodologia do Trabalho Acadêmico”, bem como a orientação pelo professor responsável pela pós-graduação dentro das normas praticadas no curso de ciências contábeis da Universidade Federal do Paraná.

O estudo de caso foi desenvolvido na forma de simulação, onde todos os conceitos práticos do *Scorecard* foram aplicados em forma de planilhas explicativas, documentos, formulários e mapas estratégicos. Todas as hipóteses foram testadas no intuito de legitimar a aplicação do sistema dentro da empresa, com perspectiva de sucesso em curto e longo prazo.

## 4. DESENVOLVIMENTO

Esta parte do projeto visa apresentar um estudo de caso da empresa Nórdica Veículos S/A, concessionária Volvo no Paraná, baseado em todo o conceito de *Balanced Scorecard* anteriormente apresentado. Utilizando bases reais, tenta-se simular o comportamento do sistema em operação dentro de uma companhia com relativo tempo de convivência dentro do mercado nacional.

### 4.1 ESTUDO DE CASO EMPRESA AUTOMOBILISTICA

#### 1) Antecedentes da empresa

A Nórdica Veículos S/A é uma empresa do grupo Imaribo e foi a primeira concessionária Volvo nomeada no Brasil, pioneira na comercialização dos produtos de uma Empresa sueca que acreditou nesse país.

As primeiras idéias para a criação da empresa surgiram em 1973, ano que marca o início do projeto Nórdica. Três anos depois, a idéia seria aprovada em 1978 é criada a Volvo do Brasil, a qual instalou sua unidade industrial em Curitiba. Em 1979, a Nórdica Veículos S.A se tornou a primeira concessionária Volvo no país, iniciando a partir daí a comercialização dos produtos da marca. Muitos passos porém foram trilhados para que a Nórdica pudesse ocupar um lugar de destaque dentre as concessionárias brasileiras de veículos pesados.

Atualmente, a Nórdica possui filiais em Ponta Grossa, Cascavel, Foz do Iguaçu, União da Vitória. Possui também dois postos de serviço, localizados em Guarapuava e Marmeleiro.

## 2) Situação atual da empresa

### a) O modelo de franquia Volvo no Brasil

A Nórdica Veículos S/A, trabalha atualmente com sistema de franquia da Volvo do Brasil, e obedece aos parâmetros desenvolvidos pela franqueadora.

Dentro das diretrizes estabelecidas, esta o fortalecimento da marca, o aumento da competitividade, a busca de novos mercados, o incremento nas vendas e a rentabilidade do negócio. Além disso, este sistema visa o compartilhamento de ações e objetivos que propiciem a conquista de novos mercados e elevem o grau de sucesso já alcançado pela Marca.

### b) Desenvolvimento Organizacional na Volvo do Brasil

O sucesso do empreendimento esta intimamente ligado à inter-relação existente entre a Volvo do Brasil, os autorizados Volvo e o ambiente externo a estas organizações, no qual a manutenção e o crescimento de suas operações dependerão do permanente cultivo, assimilação e exercício eficaz dos conceitos e diretrizes inerentes à filosofia empresarial do Franqueador.

A segurança e o progresso da Volvo do Brasil e Autorizados Volvo dependem do compromisso com:

- Qualidade
- Segurança
- Cuidado com o Meio Ambiente
- Orientação para processos e melhoria continua
- Foco no cliente
- Liderança do mercado.

A Volvo do Brasil propõe aos seus Autorizados, os seguintes comportamentos e procedimentos:

- Ações em estreita sintonia aos conceitos e diretrizes preceituados pela concessionária.
- Integração eficaz com os objetivos e metas do Sistema de Franquia Volvo
- Plena consciência da sua missão e atribuições como Autorizado Volvo.
- Participação e contribuição, integrada com o Sistema de Franquia Volvo.
- Avaliação e acompanhamento do desempenho de sua equipe de vendas e serviços.
- Busca pela satisfação de clientes.
- Busca pela qualidade dos serviços prestados.
- Zelo pela marca Volvo.
- Integração e motivação de seus funcionários, orientando-os quanto ao uso e conservação das instalações, equipamentos e materiais.
- Integração com a comunidade, visando divulgar a marca Volvo e identificar oportunidades.
- Zelo pela conservação de manuais, circulares e demais comunicados administrativos, mantendo-os atualizados para consultas.

Baseada nestas premissas, a Nórdica Veículos S/A estabeleceu, de acordo com as normas da qualidade ISO 9000, da qual é certificada, procedimentos de controles de gestão, bem como declaração da sua missão perante toda a organização.

### c) Processos já definidos na organização baseados na ISO 9000

Os procedimentos definidos pela Nórdica Veículos S/A foram estruturados de forma que a interação de todos os processos buscam atender o principal objetivo, a satisfação dos clientes.

#### c-1) Controle de informações

O controle de documentos, dados e registros está claramente definido no procedimento da qualidade.

#### c-2) Responsabilidade da direção

Comprometimento da direção - O Comitê tem seus componentes definidos, a fim de assegurar a melhoria contínua. Este Comitê reúne-se a intervalos trimestrais, colocando em questão assuntos que venham afetar a qualidade, como auditorias, reclamações de clientes, ações corretivas e preventivas, alterações no sistema de gestão da qualidade e demais assuntos que devam ser analisados criticamente.

Como o principal foco da empresa é o cliente, procedimentos foram determinados, cujos quais, orientações visam promover o aumento da satisfação do cliente.

#### c-3) Política da Qualidade

Uma Política da Qualidade foi determinada com base nas necessidades da empresa e de seus clientes internos e externos.

A Política é comunicada a todas as áreas, e sempre que se julgar necessário, é analisada criticamente. No mínimo uma vez ao ano a Política da empresa deve ser revista.

#### c-4) Gestão de Recursos

A identificação da necessidade de recursos é feita pela diretoria, gerências e pelo Representante da Direção. As necessidades podem ser oriundas de auditorias, ações corretivas/preventivas ou terem sido apontadas em reuniões de análise crítica.

Os recursos são aprovados pela Alta Direção, e sendo aprovados, são disponibilizados conforme prioridade estabelecida.

A empresa considera como recursos: de treinamento; recursos humanos; recursos de infra-estrutura; recursos financeiros; e recursos tecnológicos.

#### c-5) Recursos Humanos

A empresa, na intenção de assegurar as competências do pessoal que afeta a qualidade, determina a sistemática do plano de cargos. No momento das contratações, são verificados os requisitos básicos pré-estabelecidos pelas gerências, podendo assim identificar necessidade de treinamento.

#### c-6) Treinamento

Anualmente, durante o primeiro trimestre do ano, o instrutor de treinamento faz o levantamento das necessidades de treinamento na área técnica junto aos responsáveis, de acordo com os cursos ofertados pela Volvo do Brasil e pelo Centro de Treinamento da empresa.

Periodicamente, as gerências das áreas são questionadas sobre a necessidade de treinamento no departamento.

No momento da contratação, verificando a necessidade de treinamento, o funcionário é encaminhado ao curso requerido, de acordo com o cronograma ofertado.

#### c-7) Avaliações

Os participantes dos cursos ofertados pela Volvo do Brasil e pela Nórdica Veículos S/A, são submetidos às avaliações, de acordo com o critério de cada entidade. Quando o funcionário não atinge a média pré-estabelecida, a gerência da área é comunicada para tomada de providências.

#### c-8) Registros

Quando um funcionário é submetido a treinamento, uma cópia do respectivo certificado é entregue ao Centro de Treinamento da empresa, para que o software de treinamento seja alimentado.

#### c-9) Realização do produto

Desde o momento que o cliente entra nas dependências da empresa, até o momento de sua saída, todas as rotinas são tratadas.

O cliente tem acesso aos departamentos de peças, serviços, comercial e pneus. De acordo com sua necessidade, sua proposta é analisada criticamente. Sendo seus dados aprovados pela empresa, a proposta deve ser submetida à aprovação do cliente. Quando necessário, alterações são feitas e novamente aprovadas.

Quando da compra de peças/componentes/pneus, o funcionário do balcão de peças entrega o produto solicitado ao cliente, seguindo a norma do departamento.

Quando da compra de serviços, o veículo fica estacionado nos boxes de serviço. O serviço é realizado por um profissional especializado. Após terminar os serviços, o funcionário especializado verifica a necessidade de inspeções. Quando aprovado pelo mesmo, a funcionário da recepção técnica faz todo o fechamento necessário para que o cliente possa retirar seu veículo.



Quando da compra de veículos, consórcios, seguros e planos de manutenção, as propostas são analisadas pela empresa, ou dependendo do caso, pelo Banco do Cliente, e após tudo aprovado, a proposta é então encaminhada.

Os produtos que não estão em conformidade, seja de qualquer departamento, são tratados de forma que não sejam utilizados. Existe uma disposição para cada tipo de produto.

Qualquer produto dentro das dependências da empresa são passíveis de rastreamento. Existe todo um cuidado para a preservação desses produtos. Todo o produto fornecido pelo cliente tem tratativas adequadas ao seu tipo.

As aquisições realizadas pela empresa, são feitas de forma a garantir a qualidade dos produtos adquiridos. Para tanto fornecedores são avaliados.

#### c-10) Medição, análise e melhoria

A empresa determina em seu Sistema da Qualidade, sistemáticas bem definidas para implementar os processos de monitoramento: medições, quando apropriado; análise dos processos e ações de melhorias.

Essas sistemáticas estão comprometidas com:

- Demonstração de conformidade dos produtos e serviços prestados;
- Avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade;
- Ações de melhorias;

O uso de técnicas estatísticas é utilizado quando apropriado.

Ações corretivas são realizadas de modo a eliminar as causas de não-conformidades, evitando assim, sua repetição.

Ações preventivas são realizadas de modo a identificar e tratar não-conformidades potenciais, evitando assim, sua ocorrência.

A melhoria contínua da eficácia do Sistema da Qualidade pode ser evidenciado através da Política da Qualidade, dos objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas, tratativas efetuadas para reclamações de clientes e análises críticas realizadas pelo Comitê do Sistema da Qualidade.

Apesar da empresa já possuir um complexo programa de qualidade baseado nas normas ISO 9000, o foco principal são a qualidade total nos itens processo e cliente, já que são estas as regras impostas pelo slogan “Qualidade Total” do sistema ISO.

O *Balanced Scorecard* também se preocupa com a qualidade dos processos e tratamento do cliente, porém, ele vai mais além, tratando ainda do aspecto “retorno financeiro” e “aprendizado e crescimento” dentro a organização.

### 3) Organograma funcional

Direção – Alta administração que comanda a empresa

Administração

- Gerência Administrativa - Comanda toda área administrativa e financeira.
- Recursos Humanos - Centraliza toda área de pessoal.
- Informática - Gerencia toda a infraestrutura de sistemas de informação.
- Serviços gerais – Centraliza toda a operacionalização das dependências da empresa.
- Qualidade – Gerencia o sistema ISO 9000.
- Financeiro - Gerencia recebimentos e pagamentos.

- Contabilidade – Administra todo o processo contábil.
- Controladoria – Centraliza informações operacionais e econômico-financeiras.
- Auditoria – Centraliza o processo de auditoria interna e controle.
- Marketing – Divulgação e vendas.

#### Gerência Comercial

Gerência de Caminhões – Administra todas as vendas de veículos.

- Caminhões novos - Centraliza a venda de veículos novos.
- Caminhões usados – Centraliza a venda de veículos usados.

#### Gerência de Ônibus

- Ônibus novos - Centraliza a venda de veículos novos.
- Ônibus Usados - Centraliza a venda de veículos usados.

#### Gerência Vendas e Pós-vendas

- Gerência de Peças, Serviços, Seguros e Treinamento
- Depto de peças – Centraliza a distribuição de peças e acessórios.
- Depto de Serviços – Centraliza a distribuição de serviços e afins.
- Depto de seguros – Venda de seguros a veículos.
- Depto de treinamento – Centro de capacitação e atualização profissional.
- Gerência de pneus – Centraliza a distribuição de pneus e acessórios.
- Gerência de recapagem – Centraliza a distribuição de recapagens e acessórios.

A partir destes dados iniciais sobre a empresa e seus precedentes, inicia-se uma simulação do projeto de implantação do BSC na empresa Nórdica Veículos S/A.

## 4.2 ESTRATÉGIA PARA NÓRDICA VEÍCULOS S/A – IMPLANTAÇÃO DO BSC

Foram criados formulários especiais para padronização da documentação de uso exclusivo da empresa. A base do formulário é um cabeçalho com o Nome da Empresa, o seu Grupo Consorciado e a personalização do Tema "*Balanced Scorecard*". Deve conter ainda, data de aprovação, local, mês e ano, e por fim a assinatura de aprovação do Administrador do BSC, conforme quadro abaixo:

<b>Nórdica Veículos S/A</b>		<b>Grupo Volvo do Brasil</b>
		
<b>BALANCED SCORECARD</b>		
<b>Data da aprovação - local/mês/ano</b>	<b>Assinatura do Administrador do BSC</b>	

Quadro – Documentos de implantação do BSC. – Fonte: Autora

Todas as etapas graficamente representadas desde a fase inicial até o término do projeto deverá obedecer esta padronização, que tem o intuito de organizar todas as fases do processo do BSC.

## 4.3 INÍCIO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA BSC

Os insumos para o processo de construção do BSC podem variar muito, pois dependem em particular do setor de atuação, do segmento de mercado e do tipo de empresa. Podem ser informações da empresa (internas), plano estratégico, plano financeiro, plano para recursos humanos, segmentação de clientes, plano de qualidade, informações do setor (externas), tendências, concorrência, desafios ou oportunidades.

Essas informações enfocam um ou outro elemento estratégico dentro da organização. Todavia, quase nunca elas são coordenadas para atingir um objetivo comum. O processo de construção do BSC começa a sintetizar esses planos em uma única estratégia totalmente coesa.

#### 4.3.1 Formação do “time” de desenvolvimento do BSC

O primeiro grupo a ser formado e iniciar os trabalhos no processo de desenvolvimento do BSC é a Equipe de Desenvolvimento (EQD). O Administrador do Projeto do BSC faz parte da EDQ e irá liderá-la. Em seguida, forma-se a Equipe de Liderança (EQL), que é a comandante do BSC, tomando as decisões estratégicas relacionadas aos tópicos do *Balanced Scorecard*. A EQD gera as recomendações e a EQL toma as decisões. Por último formam-se as Sub-Equipes (SEQ), que irão fornecer os dados detalhados para alimentar o *Scorecard*.

Demonstra-se o organograma de funções transformado em formulário, demonstrando as gerências e identificando as de funções e nº de colaboradores. Com base nesta listagem formulam-se as equipes do processo BSC:

**Nórdica Veículos S/A****Grupo Volvo do Brasil****BALANCED SCORECARD****Data da aprovação - local/mês/ano**


Curitiba, 3 de janeiro de 2005

**Assinatura do Administrador do BSC****ESCOPO TOTAL DE DEPARTAMENTOS**

<b>Nº</b>	<b>CARGO</b>	<b>GERÊNCIA</b>	<b>Nº/COLABORADORES</b>
1	Diretor Geral	Diretoria	3
2	Ger. Adm. Financeiro	Administração	30
3	Coordenadora de RH	Recursos Humanos	4
4	Coord de Informática	Informática	3
5	Enc. Serviços Gerais	Serviços Gerais	20
6	Coord. da Qualidade	Qualidade	2
7	Enc. Depto Financeiro	Financeiro	4
8	Contador	Contabilidade	5
9	Anal. de Controladoria	Controladoria	1
10	Auditor Interno	Auditoria Interna	2
11	Gerente de Marketing	Marketing	5
12	Ger.Vend. Caminhões	Comercial	5
13	Cor. Vend.Caminhões	Comercial	15
14	Ass.Vendas Usados	Comercial	2
15	Ger. Vendas Ônibus	Comercial	1
16	Ger.caminhões filiais	Comercial	5
17	Gerente Pós-vendas	Pós-vendas	5
18	Coord. Depto Peças	Pós-vendas	30
19	Coord.Depto Serviços	Pós-vendas	80
20	Analista de Seguros	Comercial	3
21	Coord. Treinamento	Pós-vendas	2
22	Ger. Vendas pneus	Pneus	5
23	Ger. Recapadora	Pneus	20
		<b>Total</b>	<b>252</b>



Formulário de aprovação da nova EQD:

<b>Nórdica Veículos S/A</b>		<b>Grupo Volvo do Brasil</b>	
			
<b>BALANCED SCORECARD</b>			
<b>Data da aprovação - local/mês/ano</b>		<b>Assinatura do Administrador do BSC</b>	
Curitiba, 03 de janeiro de 2005			
<b>EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO (EQD)</b>			
<b>Nº</b>	<b>CARGO</b>	<b>GERÊNCIA</b>	<b>POSICAO NA EQUIPE</b>
1	Anal. de Controladoria	Controladoria	Administrador
2	Coordenadora de RH	Recursos Humanos	Membro
3	Coord de Informática	Informática	Membro
4	Enc. Serviços Gerais	Serviços Gerais	Membro
5	Coord. da Qualidade	Qualidade	Membro
6	Coord. de Marketing	Marketing	Membro
7	Enc. Depto Financeiro	Administração	Membro
8	Ger.Vend. Caminhões	Comercial	Membro
9	Gerente Pós-vendas	Pós-vendas	Membro
10	Ger. Vendas pneus	Pneus	Membro
		<b>Total de membros</b>	<b>10</b>


Quadro – Documentos de implantação do BSC. – Fonte: Autora

Esta equipe foi determinada levando-se em consideração os principais atributos necessários que são:

- Capacidade para pensar no Negócio como um todo
- Capacidade de “vender” o conceito BSC
- Larga experiência dentro da empresa
- Capacidade de interagir com a Liderança e respeito entre os colegas.

Os melhores membros são aqueles que estão desejosos por crescer em suas carreiras e que percebem que o seu sucesso depende do sucesso da organização.

Formulário de aprovação da nova EQL:

<b>Nórdica Veículos S/A</b>		<b>Grupo Volvo do Brasil</b>	
			
<b>BALANCED SCORECARD</b>			
<b>Data da aprovação - local/mês/ano</b> Curitiba, 03 de janeiro de 2005		<b>Assinatura do Administrador do BSC</b>	
<b>EQUIPE DE LIDERANÇA (EQL)</b>			
<b>Nº</b>	<b>CARGO</b>	<b>GERÊNCIA</b>	<b>POSICAO NA EQUIPE</b>
1	Diretor Geral	Diretoria	Membro
2	Diretor	Diretoria	Membro
3	Ger. Adm. Financeiro	Administração	Membro
4	Gerente de Marketing	Marketing	Membro
		<b>Total de membros</b>	<b>4</b>

Quadro – Documentos de implantação do BSC. – Fonte: Autora

A reunião inicial, começa-se o *workshop* 0, e servirá para:

- Apresentação das equipes EQD e EQL
- Familiarizar os participantes com o BSC
- Obter uma visão geral do processo
- Apresentação do projeto
- Definir responsabilidades, compromissos das equipes com cronograma
- Cronograma de entrevistas





<b>Data da aprovação - local/mês/ano</b> Curitiba, 03 de janeiro de 2005.	<b>Assinatura do Administrador do BSC</b>
--	---

[illegible]

Quadro com modelo de cronograma para realização de workshops. Fonte: Symnetics Business Transformation.- Adaptado pela Autora.

**Nórdica Veículos S/A****Grupo Volvo do Brasil****BALANCED SCORECARD****Data da aprovação - local/mês/ano**

Curitiba, 06 de janeiro de 2005.

**Assinatura do Administrador do BSC****CALENDARIO DAS SEMANAS DO WORKSHOP**

<b>SEMANA</b>	<b>WORKSHOP</b>	<b>PERÍODO</b>
<b>1</b>	<b>WORKSHOP 1</b>	<b>De 10/01/2005 a 15/01/2005</b>
<b>2</b>	<b>WORKSHOP 1</b>	<b>De 17/01/2005 a 22/01/2005</b>
<b>3</b>	<b>WORKSHOP 1</b>	<b>De 24/01/2005 a 29/01/2005</b>
<b>4</b>	<b>WORKSHOP 1</b>	<b>De 31/01/2005 a 05/02/2005</b>
<b>5</b>	<b>WORKSHOP 2</b>	<b>De 14/02/2005 a 19/02/2005</b>
<b>6</b>	<b>WORKSHOP 2</b>	<b>De 21/02/2005 a 26/02/2005</b>
<b>7</b>	<b>WORKSHOP 2</b>	<b>De 28/02/2005 a 05/03/2005</b>
<b>8</b>	<b>WORKSHOP 2</b>	<b>De 07/03/2005 a 12/03/2005</b>
<b>9</b>	<b>WORKSHOP 3</b>	<b>De 14/03/2005 a 19/03/2005</b>
<b>10</b>	<b>WORKSHOP 3</b>	<b>De 21/03/2005 a 26/03/2005</b>
<b>11</b>	<b>WORKSHOP 3</b>	<b>De 28/03/2005 a 02/04/2005</b>
<b>12</b>	<b>WORKSHOP 3</b>	<b>De 04/04/2005 a 09/04/2005</b>

Quadro – Documentos de implantação do BSC. – Fonte: Autora

O membro líder da EQL (Equipe de Liderança) deverá introduzir a reunião inicial. Contudo, o gerente da EQD (Equipe de Desenvolvimento) deverá facilitar a reunião. Essa, não poderá se prolongar muito, devendo durar por no máximo duas horas.

O administrador discute e define a agenda com os próximos *workshops*. Neste momento, o administrador precisa deixar bem claro que todos estes procedimentos são cruciais ao sucesso do projeto e que não haverá nenhuma prioridade no Negócio que deva impedir a participação de todos nos *workshops*.

#### 4.3.2 Passos para implantação

Conforme foi colocado no início deste projeto, são seis os passos necessários para a implantação do *Balanced Scorecard* dentro de uma organização:

**1º PASSO - Traduzir a visão estratégica**

**2º PASSO - Identificar os temas chave que conduzem a estratégia**

**3º PASSO - Construir os vínculos estratégicos**

**4º PASSO - Determinar indicadores e metas**

**5º PASSO - Selecionar iniciativas prioritárias**

**6º PASSO - Plano de implementação**

##### 1) Passo 1 – traduzir a visão estratégica

O processo de entrevistas começa logo após a primeira reunião, e tem a finalidade de entender o conceito de cada executivo líder sobre a estratégia da organização.

**Nórdica Veículos S/A****Grupo Volvo do Brasil****BALANCED SCORECARD**

<b>Data da aprovação - local/mês/ano</b> Curitiba, 06 de janeiro de 2005.	<b>Assinatura do Administrador do BSC</b>
<b>Executivo entrevistado:</b> Diretor Geral	<b>Assinatura:</b>
<b>Executivo entrevistado:</b> Diretor	<b>Assinatura:</b>
<b>Executivo entrevistado:</b> Gerente Administrativo Financeiro	<b>Assinatura:</b>

**ENTREVISTA COM A DIRETORIA**

Quais os objetivos dos acionistas?

Obter desempenho operacional e financeiro. Ser reconhecido no mercado como principal marca no ramo.

Quem são os clientes e quais são os seus objetivos?

São todos aqueles que procuram soluções para transportes pesados e buscam produtos e serviços de qualidade total e confiabilidade.

Quais processos internos apóiam os objetivos financeiros e dos clientes?

Satisfação do cliente e melhoria continua.

Quais culturas, competências e tecnologia apóiam os objetivos internos?

Tecnologia de ponta e promoção de motivação e constante melhoria profissional.

*Quadro – Documentos de implantação do BSC. – Fonte: Autora*

A EQD discute confidencialmente o processo de síntese das informações obtidas nas entrevistas. A EQL pode decidir manter a visão estratégica definida no programa de



Qualidade Total, por satisfazer os objetivos do principal acionista, a “Volvo do Brasil”, ou acrescentá-la, deixando-a mais específica à estratégia.

## 2) Passo 2 – identificar temas chave que conduzam a estratégia

São limitados de três a cinco grandes impulsionadores do negócio. Incluem um fluxo de objetivos correlacionados e podem envolver todas as quatro perspectivas. Com base nas entrevistas, a EQD define um conjunto de temas devidamente documentado.

<div> <div>Nórdica Veículos S/A</div> <div>Grupo Volvo do Brasil</div> <div>  </div> <div>BALANCED SCORECARD</div> </div>	
<b>Data da aprovação - local/mês/ano</b> Curitiba, 06 de janeiro de 2005.	<b>Assinatura do Administrador do BSC</b>
<b>Visão estratégica definida:</b> <i>Ser reconhecido no mercado como principal marca no ramo, superando as expectativas dos clientes e obtendo desempenho operacional e financeiro.</i>	
<b>Temas estratégicos definidos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Satisfação do cliente com produtos e serviços de qualidade total e confiabilidade.</li> <li>■ Liderança da marca no mercado</li> <li>■ Melhoria contínua dos processos internos</li> <li>■ Tecnologia de ponta</li> <li>■ Promoção de motivação e constante melhoria profissional.</li> </ul>	

*Quadro – Documentos de implantação do BSC. – Fonte: Autora*

## 3) Passo 3 - construir os vínculos estratégicos / objetivos estratégicos

Neste passo do processo inclui-se o desenvolvimento de objetivos para cada tema estratégico definido, e para cada perspectiva.

Os objetivos estratégicos correlacionados passam pelas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

**Nórdica Veículos S/A****Grupo Volvo do Brasil****BALANCED SCORECARD**

<b>Data da aprovação - local/mês/ano</b> Curitiba, 06 de janeiro de 2005.	<b>Assinatura do Administrador do BSC</b>
<b>Temas estratégicos definidos:</b>	<b>Objetivos estratégicos definidos:</b>
Satisfação do cliente com produtos e serviços de qualidade total e confiabilidade.	<i>Serviços e produtos de Qualidade e Preço justo Rapidez no atendimento Plano de fidelidade</i>
Melhoria continua dos processos internos	<i>Melhorar o atendimento nas filiais Desenvolvimento de vendas Logística perfeita</i>
Tecnologia de ponta	<i>Foco no desenvolvimento de tecnologia Automatização de estoques recapagem</i>
Promoção de motivação e constante melhoria profissional	<i>Habilidades e competências destacadas Alinhar incentivos e recompensas Administração de pessoas e mudanças</i>
Liderança da marca no mercado com desempenho operacional e financeiro.	<i>Aumentar receitas de alta margem Aumentar participação no mercado Desenvolver novas fontes de receita</i>

Quadro – Documentos de implantação do BSC. – Fonte: Autora

Caso ocorram dificuldades nesta fase com a alta administração, a EQD não deve desanimar, pois a venda do BSC aos altos executivos é apenas o primeiro passo na conexão das ações individuais com as metas corporativas.

O BSC sinaliza para todos o que a organização está tentando oferecer aos acionistas e aos clientes. Mas para alinhar o desempenho individual dos empregados com a estratégia geral, o aprovador do BSC, a alta liderança, deve concordar com três atividades importantes:

- Comunicação e educação
- Fixação de metas
- Vinculação de recompensas aos indicadores de desempenho.

É preciso deixar isto bem claro nas reuniões com a EQL.

“Para motivar as tropas a capturar as provisões inimigas, você precisa recompensá-las. Durante a batalha dos carros de guerra, quem consegue primeiro capturar dez cocheiros é homenageado e altamente recompensado, para estimular a disposição de lutar”.  
Sun Tzu (2.14)

“Recompensas freqüentes demais às tropas indicam que os recursos estão se esgotando; punições freqüentes demais demonstram o seu estado de frustração com a situação atual”.  
Sun Tzu (9.38)

“Aquele que conta com o apoio fervoroso de todos os membros do grupo vencerá”. Sun Tzu (3.19)



Neste ponto, desenvolve-se um modelo de mapa estratégico:



Mapa estratégico Nórdica Veículos S/A – Modelo Mapas estratégicos. Fonte: R. Kaplan , 2004 pg.105 - Adaptado pela Autora.



### 1-a) *Workshop* 1

A EQD tem agora o propósito de apresentação do primeiro esboço do mapa estratégico a EQL.

É crítico para o sucesso da construção do BSC que a EQL tenha um entendimento completo do BSC e seus impactos no negócio. Na condição de defensores do processo, a liderança deve concordar integralmente e aprovar o processo que esta em andamento.

Este *workshop* serve também para:

- Identificar áreas em desacordo
- Identificar barreiras à implementação
- Preparar apresentação e testas com a liderança
- Definir o processo de decisão com a alta direção
- Formação das Sub-Equipes.

Em decorrência do fato da apresentação poder conter informações que algumas lideranças considerem desconfortáveis, recomenda-se um teste prévio com a alta liderança, para auxiliar na apresentação da EQL e da própria EQD.


Durante o *workshop* 1, evitar que o grupo se prenda em torno de algum aspecto da estratégia. É de bom tom conseguir um sólido direcionamento e designar uma equipe para tratar este aspecto em outro momento.

Apontar pontos de não consenso ou de aprofundamento no mapa estratégico facilita a utilização eficiente do tempo no *workshop*.

As sub-equipes são organizadas por “tema”, pois desta forma a equipe terá oportunidade de desenvolver correlações de causa e efeito entre os indicadores. Cada sub-equipe deve ter um líder integrante da EQL que tem o papel de orientar os trabalhos da sub-equipe.

“Quando os oficiais são ótimos e os soldados, medíocres, os primeiros são forçados, durante a batalha, a assumir missões perigosas, arriscando-se a morrer, o que leva à completa destruição das tropas. Quando soldados mal treinados são levados pelo comandante a enfrentar um inimigo bem preparado, eles preferem fugir seguindo a direção do vento norte”. Sun Tzu (10.12)

Formulários de aprovação das SEQ's:

<b>Nórdica Veículos S/A</b>		<b>Grupo Volvo do Brasil</b>	
			
<b>BALANCED SCORECARD</b>			
<b>Data da aprovação - local/mês/ano</b> Curitiba, 06 de fevereiro de 2005.		<b>Assinatura do Administrador do BSC</b>	
<b>Tema: Satisfação do cliente com produtos e serviços de qualidade total e confiabilidade (SEQ1)</b>			
<b>Líder responsável: Diretor</b>		<b>Assinatura:</b>	
<b>Nº</b>	<b>CARGO</b>	<b>GERÊNCIA</b>	<b>POSIÇÃO NA EQUIPE</b>
1	Coord. Depto Peças	Pós-vendas	Membro
2	Coord. Depto Serviços	Pós-vendas	Membro
3	Analista de Seguros	Comercial	Membro
4	Coord. treinamento	Pós-vendas	Membro
		<b>Total de membros</b>	<b>4</b>

Quadro – Documentos de implantação do BSC. – Fonte: Autora

**Nórdica Veículos S/A****Grupo Volvo do Brasil****BALANCED SCORECARD**

Data da aprovação - local/mês/ano		Assinatura do Administrador do BSC	
Curitiba, 10 de fevereiro de 2005.			
Tema: Liderança da marca no mercado e desempenho operacional financeiro (SEQ2)			
Líder responsável:Gerente		Assinatura:	
Nº	CARGO	GERÊNCIA	POSIÇÃO NA EQUIPE
1	Contador	Contabilidade	Membro
2	CoordAdmt/Filial PGO	Administração	Membro
3	Coord. Credito	Administração	Membro
		Total de membros	4

Quadro – Documentos de implantação do BSC. – Fonte: Autora

**Nórdica Veículos S/A****Grupo Volvo do Brasil****BALANCED SCORECARD**

Data da aprovação - local/mês/ano		Assinatura do Administrador do BSC	
Curitiba, 10 de fevereiro de 2005.			
Tema: Promoção de motivação e constante melhoria profissional (SEQ3)			
Líder responsável: Diretor		Assinatura:	
Nº	CARGO	GERÊNCIA	POSIÇÃO NA EQUIPE
1	Assist. administrativo	Contas a receber	Membro
2	Assist. RH	Recursos Humanos	Membro
3	Coord.Admt/Filial CVL	Administração	Membro
		Total de membros	4

Quadro – Documentos de implantação do BSC. – Fonte: Autora

**Nórdica Veículos S/A****Grupo Volvo do Brasil****BALANCED SCORECARD**

<b>Data da aprovação - local/mês/ano</b> Curitiba, 10 de fevereiro de 2005.		<b>Assinatura do Administrador do BSC</b>	
Tema: Melhoria continua de processo (SEQ4)			
<b>Líder responsável:</b>		<b>Assinatura:</b>	
<b>Nº</b>	<b>CARGO</b>	<b>GERÊNCIA</b>	<b>POSIÇÃO NA EQUIPE</b>
1	Cor. Vend.Caminhões	Comercial	Membro
2	Ass.Vendas Usados	Comercial	Membro
3	Ger.cam. filiais CVL	Comercial	Membro
4	Assit. Processos	Pós-vendas	Membro
		<b>Total de membros</b>	<b>5</b>

Quadro – Documentos de implantação do BSC. – Fonte: Autora

**Nórdica Veículos S/A****Grupo Volvo do Brasil****BALANCED SCORECARD**

Data da aprovação - local/mês/ano Curitiba, 10 de fevereiro de 2005.		Assinatura do Administrador do BSC	
Tema: Melhoria continua de processo (SEQ5)			
Líder responsável: Diretor de Marketing		Assinatura:	
Nº	CARGO	GERÊNCIA	POSIÇÃO NA EQUIPE
1	Ger. Vendas Ônibus	Comercial	Membro
2	Anal. Informática	Informática	Membro
3	Assit. Vendas	Comercial	Membro
		Total de membros	4

Quadro – Documentos de implantação do BSC. – Fonte: Autora

#### 4) Passo 4 – determinar indicadores e metas

##### Definição de indicadores estratégicos

Neste passo a EQD loca as sub-equipes para ajudar na definição de indicadores. É fundamental alocar os recursos adequados nas sub-equipes, com especialistas funcionais com grande visibilidade interna.

Os indicadores estratégicos devem manter a mesma relação causa e efeito existente entre os objetivos, ou seja, devem preservar a mesma coerência que embasa a hipótese estratégica existente no mapa.

##### a) *Workshop 2*

O propósito do *workshop 2* é a apresentação dos indicadores estratégicos selecionados pela EQD para validação da EQL. Marca-se uma reunião com as duas equipes obedecendo o cronograma estabelecido para o 2º *workshop*, com disposição de quatro a oito horas.

“O comandante que não consegue a informação correta quanto ao poder do inimigo acaba utilizando uma força pequena para enfrentar um inimigo poderoso, e ordena a suas tropas inferiorizadas que enfrentem uma força superior. Assim, por falta de treinamento, não haverá soldados capacitados”.  
Sun Tzu (10.15)



Mapa estratégico já disposto com os indicadores encontrados:




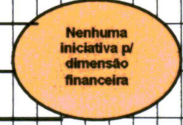
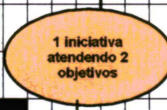
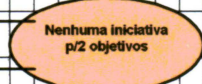
Mapa estratégico Nórdica Veículos S/A –Fonte: Balanced Scorecard Collaborative, Inc, 2004 p. 7-9 - Adaptado pela Autora

Legenda do tipo de indicador

Indicadores de Tendências

Indicadores de Resultado

Após a formação do Mapa Estratégico, as equipes podem fazer o mapeamento das iniciativas já existentes na empresa, para utilizá-las no *scorecard*:

Nórdica Veículos S/A		Grupo Volvo do Brasil	
			
BALANCED SCORECARD			
Data da aprovação - local/mês/ano		Assinatura do Administrador do BSC	
Curitiba, 12 de março de 2005.			
Mapeamento das iniciativas			
		INICIATIVAS	
		Atividades gráficas pizza Beneficiário competitivo Reestruturação de compras CSUT: primários emergentes Parceria com fornecedores Consciência de esc. lateral Iniciativa de crescimento Ident. necessidade quando de Reestruturação Comercialização atividades At. Reclamação de clientes Integração global clientes Ident. info. cadeia de valores Desenvolvimento etapas BSC Comunicar Visão Reforma de instalações Atual. Estrutura Informática Melhorar o atendimento Melhorar treinamento Criar espaço lateral Atualização das instalações Certificação ISO 9000 Comunicação global Per. e treinamento informática Aquisição de equipamentos Melhoria de competências Atual. de recursos humanos	
Perspectiva	Objetivos		
Financeira	Valor econômico adicionado		
	Produtividade do ativo		
	Ser o produtor c/mais baixo custo		
	Alcançar vencedores globalmente		
	Criar novas demandas de mercado		
Cliente	Preço desempenho		
	Parceria		
Interna	Integrar e alinhar recursos		
	Desenvolv. De vendas e clientes		
	Foco no desenvolv. De tecnologia		
	Manufatura perfeita		
Aprendizado e Crescimento	Admin. de pessoas e competências		
	Habilidades e compet. Estratégicas		
	Desempenho individ. E em equipe		
	Cult. Sensível interesses dos clientes		

Modelo adaptado de alinhamento de iniciativas – Balanced Scorecard Collaborative, Inc. Pág.7-8.- Adaptado pela Autora.



A empresa já pode destacar os indicadores, conforme o formulário abaixo, contendo conceitos dos indicadores, fórmula de cálculo, unidade de medida, responsável pela disponibilização do dado, periodicidade, status do indicador e data da disponibilização:

Nórdica Veículos S/A		Grupo Volvo do Brasil				
						
BALANCED SCORECARD						
Data da aprovação - local/mês/ano		Assinatura do Administrador do BSC				
Curitiba, 20 de março de 2005.						
DESCRIÇÃO DOS INDICADORES						
CONCEITO DO INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDADE DE MEDIDA	Periodicidade	Responsável pela disponibilização	Status do indicador	Data da disponibilização
Receita operacional bruta	Receitas(-) Impostos e Devoluções	R\$Milhares	Mensal	Controladoria	Disponível	8º dia útil/mês
Marketshare	Pesquisa Revista espec.	%	Mensal	Marketing	Disponível	8º dia útil/mês
Posicionamento da marca	Pesquisa Volvo	%	Mensal	Marketing	Disponível	2º dia útil/mês
Resultado gerencial financeiro	Relatório Gerencial	R\$Milhares	Mensal	Controladoria	Disponível	8º dia útil/mês
Pesquisa de preços da concorrência	Pesquisa Volvo	%	Mensal	Marketing	Disponível	2º dia útil/mês
Satisfação dos clientes-alvo	Pesquisa Qualidade	%	Trimestral	Qualidade	Disponível	Final de cada trimestre
Retenção de clientes –alvo	Pesquisa Qualidade	%	Mensal	Qualidade	Não disponível	Início mês consecutivo
Relatório de investimento em Marketing agressivo	Relatório de Marketing	%/faturamento	Mensal	Marketing	Disponível	5º dia útil/mês
Horas de permanência do veículo do cliente nas dependências da empresa	Horas mecânicos/nº serviços	Nº/Horas	Mensal	Pós-vendas	Disponível	2º dia útil/mês
Tempo de rotatividade dos estoques	Inventário	R\$	Mensal	Pós-vendas	Disponível	2º dia útil/mês
Índice de falhas do sistema operacional	Nº quedas do sistema/horas	Nº	Semanal	Informática	Disponível	Toda segunda-feira
Índice de colaboradores especializados	Relação especializ.	Nº	Mensal	Recursos Humanos	Disponível	2º dia útil/mês
Política de cargos e salários	Pesquisa de Mercado	R\$	Semestral	Recursos Humanos	Não disponível	Início semestre consecutivo
Rotatividade de pessoal	Pesquisa Volvo	%	Mensal	Marketing	Disponível	2º dia útil/mês

Quadro – Documentos de implantação do BSC. – Fonte: Autora



## b) Definição de metas

Após a apresentação e aprovação dos indicadores, são definidas as metas, dando prosseguimento à implantação do BSC.

O *Balanced Scorecard* usa metas para motivar a organização e não para controlá-la ou reprimí-la. Embora o estabelecimento de metas seja determinado pela organização, recomenda-se que sejam “executáveis à longo prazo”.

## c) Processo para Estabelecimento de Metas


- Rever o desafio ou diferencial de desempenho
- Estabelecer metas primeiramente para os indicadores financeiros
- Estabelecer as metas restantes por Tema em relação aos indicadores das perspectivas de Clientes, Interna, de Aprendizado e Crescimento.

As metas das perspectivas de aprendizado e crescimento, internas e de clientes não se vinculam estatisticamente às metas financeiras. O BSC trabalha pra alavancar as poucas metas críticas.

Ao estabelecer metas é importante lembrar-se do relacionamento entre elas. Estabelecer uma meta de modo inadequado pode causar efeitos variados sobre outras metas. As metas devem ser mutuamente compatíveis.

O estabelecimento de metas é difícil, pois muitas vezes não é possível estabelecer todas as metas na fase de construção do *Balanced Scorecard*. Estabelecer metas exige muito trabalho externo e muita pesquisa, principalmente se existirem muitos indicadores novos.

Formulário com estabelecimento de metas:

<b>Nórdica Veículos S/A</b>		<b>Grupo Volvo do Brasil</b>	
			
<b>BALANCED SCORECARD</b>			
<b>Data da aprovação - local/mês/ano</b> Curitiba, 30 de março de 2005.		<b>Assinatura do Administrador do BSC</b>	
<b>DESCRICAO DAS METAS</b>			
INDICADOR	METAS		
	2006	Metas em longo prazo	
Receita operacional bruta	R\$ 354,30 M/ano	R\$ 500 M/ano	
Marketshare	50% do mercado	70% do mercado	
Posicionamento da marca	1º no Paraná	1º no Paraná	
Resultado gerencial financeiro	Margem 7%	Margem 10%	
Pesquisa de preços da concorrência	Entre as 3 melhores em custo-benefício	O melhor custo-benefício	
Satisfação dos clientes-alvo	80% de satisfação	100% de satisfação	
Retenção de clientes –alvo	80% de retorno depois da 1º compra	100% de retorno depois da 1º compra	
Relatório de investimento em Marketing agressivo	20% de aumento do investimento em marketing	50% de aumento do investimento em marketing	
Horas de permanência do veículo do cliente nas dependências da empresa	Redução de 10% do tempo de permanência	Redução de + 20% do tempo de permanência	
Tempo de rotatividade dos estoques	Rotação de 30 dias	Rotação de 20 dias	
Índice de falhas do sistema operacional	Redução panes no sistema p/ menos de 10/mês	Redução panes no sistema p/ menos de 5/mês	
Índice de colaboradores especializados	60% de pessoal ser especializado	90% de pessoal ser especializado	
Política de cargos e salários	Alcançar 90% da remuneração de mercado	Alcançar 100% da remuneração de mercado	
Rotatividade de pessoal	Redução 10%	Redução +20%	

Quadro – Documentos de implantação do BSC. – Fonte: Autora

## 5) Passo 5 – selecionar iniciativas prioritárias

### a) Processo para priorizar as iniciativas

Dá-se início ao processo de priorização, que requer:

- Criar um critério (atribuição de peso/pontuação) para ser utilizado na avaliação das iniciativas estratégicas
- Criar um formato padrão para revisar as iniciativas estratégicas para priorização
- Avaliar e priorizar as iniciativas estratégicas utilizando o critério citado.

### b) Ferramentas para priorizar as iniciativas estratégicas

As ferramentas para priorizar as iniciativas estratégicas variam de acordo com a organização e com os critérios de atribuição de pesos que ela desenvolve ou já utiliza.

Dentre as ferramentas recomendadas incluem-se:

- Definição de uma iniciativa estratégica (como definido pela organização)
- Formulário padronizado de informações acerca da iniciativa estratégica
- Critérios de definições de peso (nome da iniciativa, descrição, critérios, pesos, pontuação)

### c) Desafios na fase de selecionar as iniciativas

Pode ser difícil juntar ou reunir iniciativas, pois a não priorização pode deixar muitas iniciativas com pouco ou nenhum foco em objetivos. Ainda, não entender o impacto entre iniciativas e objetivos que eles apóiam, e por fim, vencer a ansiedade natural em relação à “reduções”, e um grande desafio.

Formulário contendo as iniciativas propostas:

**Nórdica Veículos S/A**

**Grupo Volvo do Brasil**



## BALANCED SCORECARD

**Data da aprovação - local/mês/ano**  
Curitiba, 05 de abril de 2005.

**Assinatura do Administrador do BSC**

### DESCRICAO DAS INICIATIVAS

OBJETIVOS			
	INDICADOR	METAS	INICIATIVA
Aumentar receitas de alta margem	Receita operacional bruta	R\$ 354,30 M/ano	Aumentar vendas de FM's na região Norte do Paraná (Região da soja)
Aumentar participação no mercado	Marketshare	50% do mercado	Aumentar particip. no mercado de Usados
	Posicionamento da marca	1º no Paraná	Invadir o mercado de serviços, peças e acessórios com promoções direcionadas.
Desenvolver novas fontes de receita	Resultado gerencial financeiro	Margem 7%	Ampliar a venda de Consórcios e investir no novo segmento de Seguros p/ Caminhões
Serviços e produtos de Qualidade e Preço justo	Pesquisa de preços da concorrência	Entre as 3 melhores em custo-benefício	Procurar parceria com a Volvo para promoções e descontos nos preços
Rapidez no atendimento	Satisfação dos clientes-alvo	80% de satisfação	Modernizar o sistema de Garantia
Plano de fidelidade	Retenção de clientes –alvo	80% de retorno depois da 1º compra	Criar Plano de Fidelização do cliente com cartão de crédito e bônus
Desenvolvimento de vendas	Relatório de investimento em Marketing agressivo	20% de aumento do invest. em marketing	Contratar publicidade para criar campanha 2005/2006
Melhorar o atendimento nas filiais	Horas de permanência do veículo do cliente nas dependências da empresa	Redução de 10% do tempo de permanência	Treinamento dos consultores técnicos para agilização do diagnóstico do veículo
Logística perfeita	Tempo de rotatividade dos estoques	Rotação de 30 dias	Promover campanha para liquidação de estoques antigos
Foco no desenvolvimento de tecnologia	Índice de falhas do sistema operacional	Redução panes de sistema p/(-) 10/mês	Avaliação de necessidade de mais computadores e distribuidores (Backup's)
Habilidades e competências destacadas	Índice de colaboradores especializados	60% de pessoal ser especializado	Convênio com escola técnica para pgto parcial de mensalidades p/ colaboradores
Alinhar incentivos e recompensas	Política de cargos e salários	Alcançar 90% da remuneração de mercado	Reavaliar cargos, salários, comissões e gratificações e realizar os ajustes.
Administração de pessoas e mudanças	Rotatividade de pessoal	Redução 10%	Organizar pesquisa focada na rotatividade de colaboradores e medir seu desempenho

Quadro – Documentos de implantação do BSC. – Fonte: Autora



## 6) Passo 6 – Plano de implementação

Agora a EQD desenvolve o plano de implementação do *Balanced Scorecard*, incluindo a conexão dos indicadores a bancos de dados e sistemas de informação, a divulgação do BSC em toda a organização e o estímulo e facilitação do desenvolvimento de indicadores de segundo nível para unidades descentralizadas. Como resultado deste processo, por exemplo, talvez se desenvolva todo um novo sistema de informações gerenciais que vincule os indicadores de alto nível da unidade operacional com as medidas mais concretas do pessoal de oficina/peças e das áreas operacionais. Qualquer que seja o caminho tomado nesta fase, é uma responsabilidade do administrador de EQD e da EQL.

### a) Operacionalizando o BSC

Chega o momento do 3º *workshop*, onde alguns aspectos devem ser avaliados, pois podem necessitar aprofundamento:

- ❖ Planos de ação para novos indicadores

A EQD se reúne e colhe informações junto as SEQs sobre possíveis necessidades de criação de novos indicadores.

- ❖ Ajuste de metas para cada indicador do BSC

- ❖ Processo de reporte e revisão e programação das reuniões do BSC na EQL.

### b) Implementação: A meta

A meta da implementação do BSC na Nórdica Veículos S/A, é fazer com que a empresa se torne uma Organização Orientada à Estratégia. A construção do BSC é apenas um elemento que traduz a estratégia em termos operacionais. Entretanto, sem

os outros elementos de uma Organização Orientada à Estratégia, o BSC é somente um plano e não propriamente a implementação da estratégia. Esses elementos são:

- ✖ Completar a racionalização e priorização das iniciativas;
- ✖ Desenvolver um plano de comunicação – assim que o plano de comunicação estiver estabelecido, ele deverá incluir histórico, status e atividades;
- ✖ Desenvolver um plano de desdobramento do BSC – determinar os níveis organizacionais adequados para de desdobrar o BSC (construir novos BSC's vinculados ao BSC corporativo) e estabelecer a seqüência e cronograma de desdobramento;
- ✖ Correlacionar o BSC com o ciclo de planejamento estratégico e com o processo de gerenciamento da performance;
- ✖ Desenvolver programa de incentivos vinculado aos objetivos, indicadores e metas do BSC.

#### c) Responsabilidade de implantação

A EQL deve definir responsáveis para atividades como:

- Monitoramento do status dos temas, das iniciativas, dos indicadores, das metas e dos relatórios do BSC;
- Liderança para a operacionalização do BSC (indicadores em desenvolvimento, comunicações internas, relatórios faltantes);
- Desdobramento do BSC e gerenciamento da mudança.

#### d) Gerenciamento de relatórios – sistema de reporte

Uma das tarefas que deve ser executada é assegurar que o sistema de reporte do BSC esteja estabelecido. Da mesma maneira que o processo do *Balanced*

*Scorecard* difere da implementação tradicional de estratégia de negócio, o processo de reportar a estratégia também apresentará uma mudança em relação às abordagens tradicionais de gerenciamento de relatórios.

Essa mudança no sistema de relatórios trata menos de tecnologia e mais de cultura. Talvez seja necessária uma mudança no estilo dos gerentes da organização.

#### e) Revisões periódicas

A cada trimestre, prepara-se um relatório de informações sobre os indicadores do *Balanced Scorecard* destinado à alta administração, para fins de análise e posterior discussão com os gerentes dos departamentos. Os indicadores do BSC são revistos anualmente, como parte dos processos de planejamento estratégico, definição de metas e alocação de recursos.

“O elemento mais importante na condução das operações de guerra é buscar a vitória rápida, evitando uma campanha prolongada”. Sun Tzu (2.15)

## 5. CONCLUSÃO

Ficou observado no desenvolvimento deste trabalho que: o *Balanced Scorecard* se apresenta como uma ferramenta de controle gerencial consolidada e com muitas publicações sobre o assunto, e ainda com o modelo em funcionamento em muitas empresas no mundo todo. Pode-se dizer que tem sido um grande sucesso e realmente tem ajudado a melhorar a gestão nas empresas.

A simulação do sistema de gerenciamento estratégico "*Balanced Scorecard*", na Nórdica Veículos S/A, teve a intenção de descrever como a estratégia pode ser desenvolvida em uma organização do seguimento de transportes do Estado do Paraná.

Foram coletados dados de todas as áreas produtivas da empresa para a criação de um estudo de caso, inserindo a ferramenta BSC no contexto empresarial da companhia, levando-se em consideração suas particularidades e limitações dentro do mercado brasileiro, mas especificadamente no Estado do Paraná.

Os indicadores estratégicos foram apontados e avaliados dentro de uma proposta para fornecer um modelo com representação simples das relações de causa e efeito entre os objetivos, tanto nas dimensões aprendizado & crescimento e processos internos, quanto nas dimensões mercadológicas e econômico-financeiras da estratégia. Apontamento este, no intuito de proporcionar uma alavancagem no desempenho da empresa.

Com base nestas premissas, foi desenvolvido um modelo de *Balanced Scorecard* de maneira prática, através de documentos, formulários, relatórios de acompanhamento e de tomada de decisão, demonstrando como proceder desde as



reuniões iniciais a serem realizadas, até o acompanhamento periódico depois de implementado o sistema de gestão.

O mapa estratégico foi criado, apresentando condições para que todos na organização compreendam da mesma maneira a estratégia, facilitando o desempenho superior e permitindo-lhes conectar os processos gerenciais a uma estratégia definida com clareza. As expressões verbais dos objetivos claramente definidos, por sua vez, são convertidos em indicadores, metas e programas do *Balanced Scorecard*.

Todos estes conceitos, contudo, são apenas a representação “estática” da estratégia, identificando os resultados e os vetores da criação de valor. A dinâmica do processo será a determinação de metas, adicionando as dimensões de tempo e velocidade de implementação à estratégia. Os programas estratégicos é que poderão ser os indutores da mudança, transformando o desempenho almejado em desempenho efetivo. Os objetivos estratégicos não serão alcançados apenas por estarem sendo mensurados, a execução da estratégia requer que os programas sejam gerenciados de maneira ativa. Só desta forma, a integração dos indicadores, metas e dos programas do mapa estratégico fornecerão uma descrição completa da estratégia da organização e de sua execução bem-sucedida.

Cabe agora a alta direção da organização abraçar este novo conceito e iniciar a implantação de sua estratégia. Fica expresso aqui o último pensamento:

“O líder competente dirige um milhão de soldados como se estivesse pegando pela mão um só indivíduo; em ambas as situações, ele age com total liberdade”. Sun Tzu (11.38)

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** São Paulo: Campus, 2004. 1º Edição, 504 p.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em Ação.** São Paulo: Campus, 1997. 12º Edição, 360 p.
- TIFFANY, Paul e PETERSON Steven D. **Planejamento Estratégico – Serie Dummies.** São Paulo: Campus, 1999. 1º Edição, 416 p.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 1º Edição, 126 p.
- MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis.** São Paulo: Atlas, 2º Edição, 302 p.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria – Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 2004. 3º Edição, 313 p.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu e GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações.** FINECIFI. São Paulo: Atlas, 2003. 6ª edição. 578 p.
- KANITZ, Stephen C. **Controladoria – Teoria e estudo de casos.** São Paulo: Pioneira, 1976. 190 p.
- CHU, Chin-Nig. **A arte da Guerra para Mulheres.** Curitiba: Fundamento Educacional, 2003. 161 p.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: EPU, 1986. 428 p.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001. 219 p.

### **Pesquisa - Fontes da internet:**

Circuito Gestão de Custos/Robert Kaplan – Inter managers 08/2001

<http://intermanagers.com.br> , horário: 20:15h, data: 10/04/2005.

SEDRANI, Luiz Gustavo e CAIUBY, Rogério.

<http://www.ltol.com.br/newsletter/20030417.php3>, horário:20:35h, data:10/04/2005.

SCARPA, Eduardo Vieira.

[http://www.centraisdeatendimento.sp.gov.br/conteudo/Goiias/experiencias\\_GO.htm](http://www.centraisdeatendimento.sp.gov.br/conteudo/Goiias/experiencias_GO.htm),

horário: 20:40h, data: 10/04/2005.

Tribunal de Contas de Pernambuco.

[http://www.tce.pe.gov.br/instituição/Plano\\_estrategico/indicadores\\_de+desempenho.htm](http://www.tce.pe.gov.br/instituição/Plano_estrategico/indicadores_de+desempenho.htm)

horário: 20:50h, data: 10/04/2005.

NASSIF, Luis.

<http://www.agr.feis.unesp.br/fsp10122003.php>, horário: 20:55h, data: 10/04/2005.

**Pesquisa - Artigos de revistas:**

Revista HSM *Management*. Edição 457,pg 52, 1979

Revista CRC-PR. Ano 29 nº 140, p.50, 3º Quadrimestre de 2004

*Apostilas de cursos:*

Curso de Capacitação em *Balanced Scorecard* – **Mapeando a Estratégia com o *Balanced Scorecard***. São Paulo: SYMS – BTS (*Business Tranformation School*).

10/02/2004.

**Pesquisa - Sites visitados:**

[www.lauoprado.trpod.com/ezine/](http://www.lauoprado.trpod.com/ezine/)

[www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

[www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com)

<http://www.tablerodecomando.com.ar/socios/social.asp>